

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Уральский федеральный университет  
имени первого Президента России Б. Н. Ельцина

Т. В. Дуран

# ТЕОРИЯ СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Учебное пособие  
для студентов, обучающихся  
по направлению «Социология»

Екатеринбург  
Издательство Уральского университета  
2011

С8я73-1  
Д84

**Рецензенты:**

кафедра теории и социологии управления  
Уральской академии государственной службы (заведующий кафедрой  
доктор социологических наук, профессор Н. Б. Костина);  
С. Е. Вершинин, доктор философских наук, профессор  
(Институт социологии и права Российского государственного  
профессионально-педагогического университета)

**Дуран, Т. В.**

Теория социального управления : учеб. пособие / Т. В. Дуран. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2011. – 191 с.  
ISBN 978-5-7996-0663-3

В учебном пособии в систематической форме изложена информационная теория социального управления, включающая в себя в качестве важнейших составляющих теорию управленческих знаний, видов и функций управления, отношений и характеристику человека как субъекта и объекта управления. Все отмеченные аспекты представляют собой всеобщие моменты социальных видов управления. Выделена система оснований для выявления видов управления, показано содержание различных видов социального управления, их взаимосвязь.

Пособие предназначено для бакалавров по направлению «Социология».

© ФГАОУ ВПО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина», 2011  
© Дуран Т. В., 2011

ISBN 978-5-7996-0663-3

## ВВЕДЕНИЕ

Предлагаемое учебное пособие разработано на основе информационной концепции социального управления.

Содержание курса структурируется на главных составляющих социального управления: управленческих знаниях, управленческой деятельности, управленческих отношениях и субъектах управления. Отмеченные компоненты позволяют выделить и объяснить функционирование различных систем социального управления, их взаимосвязь, общие и специфические черты.

Фундаментом теоретического потенциала информационной концепции является не просто высокий уровень абстрактности главных понятий, но и выделение и описание основных видов управленческого знания, отношений и деятельности, комбинаторика которых и составляет базу различных систем социального управления. Дана типология управленческого знания, особое внимание уделено раскрытию целевого, нормативного и проектного видов знания, вариантов проектного знания. Введено понятие вида управления, выделены различные его формы: нормативное и целевое, профессиональное и самоуправление, показаны виды профессионального управления. Охарактеризованы варианты управленческих отношений, раскрыты виды эффективности, которые применимы ко всем системам социального управления. Многие из этих вопросов не получили еще окончательного решения в социальной науке.

Хотелось бы подчеркнуть, что широта теории социального управления выступает условием понимания многих аспектов управленческой практики, что зачастую оспаривается сторонниками эмпирической методологии. Широта подхода означает, что исследуемое явление рассматривается в его различных видах и формах, сравнение которых и позволяет выделить не просто общее и особенное в их содержании, но и различные уровни общего и особенного, и тем самым показать изучаемый предмет как систему родовидовых отношений. Этот подход отличается от позитивистского, стремящегося представить объект как систему объективных, т. е. самодействующих, законов, которые в принципе исключают понятие субъекта. Поэтому бытие людей

рассматривается как естественно-исторический процесс, в то время как с позиций информационной теории управления он представляет собой культурно-исторический процесс. В связи со сказанным важным является изучение роли субъектов и объектов управления, причем не только теоретическое, но и эмпирическое, конкретными методами социологии, психологии, статистики и других наук.

Что нового дает информационная теория социального управления по сравнению с теориями управления по отдельным его видам: государственному, муниципальному, менеджменту? Новизна связана с несколькими аспектами.

Прежде всего она позволяет рационализировать процесс обучения студентов, магистрантов по управленческим специальностям. В настоящее время в различных учебных курсах по специальностям «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент» воспроизводятся аналогичные идеи, но в различном терминологическом обрамлении, со своими методологиями, что обусловлено разделением управленческого труда, относительно автономным развитием разных видов управления и соответственно школ, которые осмысливают этот процесс. Мы имеем в виду политологию, право, социологию управления и другие науки. Рационализация обучения заключается в том, что информационная теория управления предлагает общенаучные понятия управления, что исключает дублирование преподавания, сокращение времени на теоретическое обучение, формирование панорамного управленческого мышления вместо мышления цехового (тоннельного).

Теория информационного управления позволяет повысить культуру управления руководителей и специалистов, поскольку работа руководителей разных уровней связана прежде всего с оценкой различных решений и их выбором, а это предполагает определенный кругозор, поскольку от этого зависит полнота учета различных факторов, которые следует иметь в виду при принятии решений.

Немаловажное значение имеет и соответствие теории исторической ситуации. Настоящее время – это период глобализации, характеризующийся международным разделением труда, превращением инноваций в главный источник социально-экономи-



ческого развития. В этих условиях изменяется и характер принятия решений. Если в условиях относительно изолированного развития цивилизаций и стран доминировало заимствование передового опыта как средство собственного развития, то в условиях международного разделения труда необходимы инновационные решения на всех уровнях. Инновации в большей своей части – это комбинаторика различных известных форм и элементов, поэтому теория, описывающая эти формы и элементы, создает предпосылки для креативного мышления, рутинные же технологии все больше автоматизируются.

# **1. СУЩНОСТЬ СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

## **1.1. Современное состояние теории социального управления**

Написание актуального учебника по теории управления вряд ли возможно без оценки состояния теории на современном этапе, выявления нерешенных проблем, поскольку знание существующих проблем позволяет отличать исторический материал от современного. К настоящему времени накоплено немало идей в сфере социального управления, без учета которых вряд ли можно создать полноценную общую теорию, однако их учет возможен лишь при соответствующей обработке данных идей, их надлежащей оценке. Такой первичной обработкой накопленного материала является классификация теоретических наработок, их сравнение между собой, выявление сферы применения каждой из них. Отметим, что классификация отличается от простого пересказа мнений различных авторитетов в этой сфере, поскольку предполагает обобщение данных мнений с позиций различных критериев, позволяет выявить полноту или неполноту самих критериев, а стало быть, и оценить меру проработанности темы. Исходя из заявленной методологии, проведем первичную классификацию идей, связанных с теорией социального управления.

Теоретической проблемой, на решение которой направлены усилия многих теоретиков, является вопрос о том, что же собой представляет социальное управление? Ответ на этот вопрос предопределяет постановку и решение многих других вопросов в этой теме.

Множество ответов на главный вопрос теории социального управления можно свести к нескольким подходам. Основанием для выделения этих групп служит то, какой аспект управления рассматривается как главный представителями различных подходов в рамках группы. Обзор точек зрения позволяет выделить следующие подходы: содержательный, функциональный, ролевой, отношенческий.

Исторически первым подходом явился содержательно-ролевой, возникновение которого связано с именем Ф. Тейлора. Суть

содержательного подхода заключается в том, что управление определяется через знания, которые используются в процессе труда. Тейлор отмечал, что управление – это «искусство знать точно, что предстоит сделать и как сделать это самым лучшим и дешевым способом», «наилучшая организация труда представляет собой настоящую науку, опирающуюся на ясно определенные законы, правила и принципы как на свой фундамент»<sup>1</sup>. Отметим, что этот подход просматривается через комплекс его идей. Одна из главных идей состоит в том, что управленческие знания, вырабатываемые менеджерами, определяют организацию деятельности исполнителей. Причем Ф. Тейлор хорошо понимал, что эти знания во многом являются уникальными, связанными со сложившимися ситуациями в различных отраслях и даже производствах.

Уникальные знания (по существу – это проекты) не имеет смысла передавать через обучение, как это происходит с общими теориями, можно лишь обучить менеджеров методам выработки этого знания.

Исходя из данной особенности управленческих проектных решений, Ф. Тейлором выдвигается задача создания научной методологии выработки управленческих знаний, благодаря чему рационализация деятельности исполнителей и ее производительность имели бы максимальный характер.

При анализе ролевого подхода нужно различать исторически первичную форму данной идеи и ее последующее развитие. Ф. Тейлор сформулировал этот подход достаточно узко, роль знания связывалась им лишь с проектом рациональной работы исполнителей. Впоследствии выяснилось, что содержание управленческих проектов не ограничивается организацией труда, проект организует и отношения людей, что проявляется, например, в организационной структуре, организует и функции управления, и его содержание. В обобщенной и явной форме это понимание управления представлено в кибернетическом подходе к управлению. Вместо понятия «знание» в нем используется более общее понятие «информация», которое может выступать и в виде психических образов. Содержание управления связывается с информационным

---

<sup>1</sup> Тейлор Ф. Принципы научного управления. М., 1995. С. 4.

взаимодействием управляемых и управляющих. Информационное управление включает в себя прямые и обратные связи. Прямая связь выражается потоком директивной информации, направляемой от управленческого аппарата к объекту управления. Обратная связь представляет собой поток информации о выполнении принятых решений. Обратная связь, увеличивающая влияние входа системы на ее выход, называется положительной обратной связью, а уменьшающая это влияние – отрицательной.

Особенность кибернетического подхода заключается в том, что он ориентирован на описание любых систем управления, т. е. биологических, технических, социальных. Его применение на уровне социального управления требует конкретизации в отношении видов информации, способов ее получения, роли по отношению к человеку.

Попыткой конкретизации кибернетического подхода применительно к человеку является трактовка управления как процесса принятия решений и контроля над их исполнением. В качестве примера данного подхода можно привести определение управления В. И. Франчук: «Социальное управление – это вид интеллектуальной человеческой деятельности, связанный с выявлением и решением проблем социальной организации, благодаря чему обеспечивается ее продолжительное существование как социальной целостности и достижение ее целей»<sup>2</sup>. Аналогичная позиция представлена в работе В. Я. Кикоть, Д. И. Грядовой<sup>3</sup>.

Под функциональным подходом мы понимаем деятельность интерпретацию управления, в которой суть управления сводится либо к определенному набору управленческих функций, либо дается их обобщенная характеристика. Автором данного подхода выступил А. Файоль, который первым описал собственно управленческие функции и обозначил их общим термином «администрирование». Управлять, по А. Файолю, – значит, планировать, организовывать, координировать, распоряжаться, контролировать. Тем самым управление связывается с определенными

---

<sup>2</sup> Франчук В. И. Основы общей теории социального управления. М., 2000. С. 52.

<sup>3</sup> См.: Социальное управление, теория, методология, практика / под ред. В. Я. Кикоть, Д. И. Грядовой. М., 2010. С. 42.

видами деятельности. Развитие функционального подхода впоследствии осуществлялось по двум направлениям: 1) уточнение числа видов управленческих функций, введение новых; 2) косвенная характеристика управленческой деятельности. Первое направление было развито в сфере менеджмента американскими исследователями.

Косвенная деятельностная интерпретация управления получила широкое распространение в отечественной литературе. Она связана с попытками определения управленческой деятельности либо через выделение общих признаков и результатов этой деятельности, либо только через результаты. Так, Г. В. Атаманчук определяет управленческую деятельность через наличие целей и ее результаты. Управление, по его мнению, представляет собой «целеполагающее, организующее и регулирующее воздействие людей на собственную общественную, коллективную и групповую жизнедеятельность, осуществляемое как непосредственно (в формах самоуправления), так и через специально созданные структуры (государство, общественные объединения, партии, фирмы, кооперативы, предприятия, ассоциации, союзы и т. д.)»<sup>4</sup> Американский социолог и экономист П. Друкер дает определение управления исключительно через его результаты. По его мнению, управление – это вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную и производительную группу. Отметим, что подобный способ управления как деятельности позволяет избегать споров о составе и количестве управленческих функций. Отечественные авторы также используют этот метод определения, но обращают внимание на другие ролевые характеристики управления. Так, А. И. Орлов акцентирует внимание на функции управления. Он пишет: «Управление – процесс воздействия субъекта на объект в целях перевода его в новое качественное состояние или поддержания в установленном режиме»<sup>5</sup>.

Отметим, что стремление к упрощению деятельностного подхода к управлению имеет не только положительные стороны, но

---

<sup>4</sup> Атаманчук Г. В. Теория государственного управления: курс лекций. М., 2004. С. 50.

<sup>5</sup> Орлов А. И. Менеджмент : учебник. М., 2003.

и весьма существенные недостатки, среди которых, в частности, можно выделить следующие: односторонность, абстрактность, тавтологичность, статичность, игнорирование активности управляемой системы.

Так, односторонность заключается в том, что выделяется лишь один аспект управления – воздействие. Но управление включает в себя и другие аспекты: подготовку такого воздействия, создание условий для его осуществления, контроль и др. Их игнорирование на том основании, что они несущественны, вряд ли правомерно, поскольку без них управления просто не может быть. Да и само воздействие трудно понять без этих элементов. Управление – это система, а не какой-то один элемент.

Тавтологичность формулировки состоит в том, что управление определяется через управляющую систему как способ воздействия именно управляющей системы, а не какой-то другой. А ведь понять, что такое управляющая система, можно только в том случае, если известно, что такое управление. Кроме того, управляющая система тоже управляется, причем не какой-то другой управляющей системой, а сама собой. В самоуправлении момент внешнего воздействия не присутствует, теория внешнего воздействия игнорирует факт самоуправления.

Абстрактность формулировки заметна в неопределенности характеристики того, какое воздействие выступает управляющим. Можно ли считать управленческим силовое (энергетическое) воздействие? Приведем пример. «Руководить, – пишет Г. Аммельбург, – значит, оказывать влияние на одного человека или многих людей таким образом, чтобы они изменяли свое местоположение, свою точку зрения, направление своих мыслей и действий»<sup>6</sup>. Нетрудно увидеть, что под это определение подходит и деятельность врача-невролога, и профессора, им охватываются также и действия конкурентов и потребителей, которые, не ставя себе цели оказывать влияние на кого-либо, тем не менее делают это. Более того, на людей оказывают воздействие такие события, как смерть близких, поведение людей, мнения которых они ценят, но вряд ли все это можно считать управлением.

---

<sup>6</sup> Аммельбург Г. Предприятие будущего. Структура, методы и стиль руководства / пер. с нем. В. А. Чекмарева. М., 1997. С. 44.

Третий подход в понимании управления связывает его с определенными отношениями. В. Попов обосновывает этот аспект с позиций деятельностного подхода. Согласно его мнению каждое человеческое действие – не только определенная операция в отношении определенных объектов, но и определенный поступок по отношению к определенному человеку. Тем самым управление – не только система действий, но и система отношений<sup>7</sup>.

Классификация таких отношений дана в работе «Социология: Энциклопедия». Авторы отмечают, что управленческие отношения – это система взаимосвязей между субъектами управления, в основе которой лежит заинтересованность одного субъекта в определенном функционировании другого субъекта на основе вырабатываемых команд и заинтересованность второго субъекта вести себя соответственно управленческим командам первого для достижения своих целей, поддержания эффективного функционирования, развития и др.<sup>8</sup> Все разнообразие отношений в системе управления можно разделить на отношения субординации (выполнение команд, распоряительство); координации (согласование, договорные отношения); внешние (связи и взаимодействия систем управления); внутренние (внутри системы в процессе управления); простые и сложные (по числу организационных связей между субъектами и объектом управления); постоянные и временные (по времени существования).

Отметим, что нет сомнения в правомерности всех трех отмеченных подходов, все они характеризуют управление с различных позиций. Проблема заключается в том, что эти подходы выступают как сосуществующие, отсутствует некое начало, которое бы связывало их в единое целое.

Невыявленность такого начала приводит к следующей справедливой оценке: «В настоящее время нет адекватной науки о социальном управлении. Вместо нее образовалось множество разрозненных школ и направлений, образующих, по образному

---

<sup>7</sup> См.: Попов В. Система управления как совокупность социальных отношений [Электронный ресурс]. URL: <http://www.inventech.ru/lib/sociolog/sociolog0017/>

<sup>8</sup> См.: Социология : Энциклопедия / сост. А. А. Грицанов, В. Л. Абушенко, Г. М. Евелькин. М., 2003.

выражению Г. Кунца, «непроходимые джунгли управленческой теории»<sup>9</sup>. Причем такая ситуация наблюдается не только в отечественной, но и в западной науке. Многообразие школ порождается неполнотой исходных положений, которые не способны включить в себя какие-то грани управления. Поэтому в современной ситуации теоретическая задача заключается не столько в том, чтобы следовать какой-то школе или признавать их все, а в выработке исходного емкого понимания управления, которое бы включало в себя идеи, накопленные различными школами управления.

## 1.2. Специфика социального управления

В предшествующем подразделе было показано, что не существует единого понимания понятия социального управления. При определении этого понятия выделяют три вида. Каждый из них фиксирует какую-либо сторону управления, но не предполагает необходимости других понятий. Это означает, что ни одно из них не может служить исходным пунктом построения теории социального управления, эти понятия сами должны быть вписаны в какой-то более общий контекст. Таким общим контекстом выступают способности человека как сознательного существа: способности создавать образы возможной реальности, руководствоваться в своей деятельности этими образами, обмениваться ими. Все эти способности сосуществуют, каждая служит основанием для других. Так, деятельность по созданию образов не имела бы смысла, если другие люди или сам их создатель не могли бы руководствоваться ими, профессиональная деятельность по созданию образов не имела бы смысла, если бы эти образы невозможно было передать другим. По существу, мы имеем дело с системой деятельности, адекватное понимание которой требует отказа от редукционистской методологии, т. е. от попыток сведения целого к какой-то части и попыток понять целое исходя из части. Следование этой методологии и породило различные школы управления, привело к фрагментарному видению проблемы в каждой школе.

---

<sup>9</sup> Цит. по: Франчук В. И. Основы общей теории социального управления. М., 2000. С. 34.



Способом постижения системы деятельности является осознание роли каждой части в составе целого. Но с чего нужно начать описание этой системы? На наш взгляд, ответ на этот вопрос может быть следующим: поскольку образы выступают связующим элементом совокупности способностей множества людей, содержанием различных видов действий, то изучение их свойств и должно быть исходным пунктом в теории социального управления.

Способность человека руководствоваться образами возможной реальности представляет собой частный случай факторной связи. Под факторной связью мы понимаем влияние свойств и качеств вещей или психических образов на процессы, выступающие в качестве причин, причем влияние факторов на причины не имеет энергетического, силового характера. Наиболее простым примером физической факторной связи может служить влияние угла заточки топора на процесс работы дровосека: чем больше угол заточки, тем менее эффективной будет рубка деревьев. Сам по себе угол заточки не обладает никакой энергией, но он влияет на осуществляемый процесс. Влияние управленческого решения на деятельность исполнителей представляет собой информационную факторную связь. Исходя из сказанного, можно предложить первичное определение социального управления. Социальное управление представляет собой способность вырабатывать предписывающее знание и руководствоваться им в своей деятельности.

Специфика социального управления, в отличие от биологического или технического управления, в информационном отношении связана с двумя главными аспектами: 1) управляющая программа вырабатывается самими людьми (в управлении на уровне клеток или компьютерном управлении ни клетки, ни компьютеры программы не вырабатывают); 2) программа представляет собой осознанный информационный образ, чего нет ни в биологическом, ни в техническом управлении.

Осознание управляющей информации как фактора человеческой деятельности позволяет «задать» критерии для различения управленческих и неуправленческих действий (и воздействий). Например, физическое воздействие человека на вещи не является управлением, хотя оно, конечно, опосредовано целью, программой

деятельности. Действия же, направленные на формирование проекта, контроль над его осуществлением, следует считать управленческими.

Какую роль играет информационный проект, для чего необходимо его производство? На этот вопрос можно ответить следующим образом: проект позволяет организовать (упорядочить) активность исполнительной деятельности, обеспечить достижение необходимых результатов.

В свою очередь проект выступает как программа деятельности для исполнителя. Прочем субъекты, вырабатывающие проекты и реализующие их, могут совпадать в одном лице, а могут и не совпадать. При их совпадении мы имеем дело с самоуправлением, при несовпадении – с внешним управлением. Хотелось бы подчеркнуть, что нормальное внешнее управление, будь оно государственным, муниципальным или менеджментом, реализуется через добровольное признание решений, выработанных другими. К ненормальному внешнему управлению мы относим те его виды, которые либо связаны с разрушением личности, либо осуществляются с помощью подсознания, например, через гипноз.

Все вышесказанное представляет собой эскизное изложение идеи сущности управления как феномена живой природы и человека. Понятно, что такой абстрактный уровень описания недостаточен для использования феномена на практике, однако без него вряд ли возможно осуществить конкретное описание управления во всех его аспектах.

На основе вышеизложенного понимания управления имеет смысл выделить базовые понятия, описывающие социальное управление как целостное явление безотносительно к его видам, т. е. к государственному и муниципальному управлению, управлению в коммерческих организациях. В качестве основных понятий, описывающих этот процесс, можно выделить следующие: субъект управления, управляемый субъект, управленческие знания (теории, проекты деятельности, задачи), объект управления, цель управления, управленческую деятельность, формы влияния проекта, управленческие отношения.

Под субъектом управления мы понимаем людей, вырабатывающих проекты деятельности, которые могут быть простыми или сложными, представленными отдельными частными решениями

или их совокупностью. Хотелось бы отметить, что субъекты управления тоже управляются определенной информационной программой, в качестве которой для них выступает совокупность проблем, норм и правил применительно к определенной области деятельности. При решении проблем ими преодолевается информационная неопределенность, производятся информационные образы, которые становятся регуляторами действий.

Управляемые субъекты – это люди, занимающиеся реализацией программ управления. Управляемый субъект выступает в качестве начала, генерирующего активность, соответствующую программе, обеспечивающую ее реализацию. Способность генерировать активность является субъектной и требует определенных волевых и разумных начал. Отметим, что в литературе субъектные способности сводятся только к целеполаганию, однако способность осуществлять цели и нормы не менее значима, нежели их производство.

Понимание того, что управляемые субъекты – тоже личности, позволяет преодолеть иллюзорность натуралистических установок в области социальной управленческой науки. Натурализм проявляется в попытке применения понятия «объективное» (понимаемого как независимое от сознания) к поведению людей. Так, ряд авторов отмечают, что предмет их книги – «это в основном управление как наука, наука не в смысле той точности, какой достигла физическая наука, а наука в смысле объективного понимания явлений без смешения фактов и ценностных установок»<sup>10</sup>. В соответствии с этим и ставится задача проводить объективный анализ поведения в организации, а не анализировать набор правил, как стать хорошим руководителем<sup>11</sup>.

Приведенные утверждения, хотя и имеют определенный смысл, не могут быть признаны бесспорными. Дело в том, что «объективное поведение» исполнителей и руководителей вовсе не абсолютно, а относительно. Относительность объективности исполнителей заключается, например, в том, что они ведут себя независимо от предписаний и норм руководства. Однако это

---

<sup>10</sup> Саймон Г., Смитбург Д. У., Томпсон В. А. Менеджмент в организациях / пер. с англ. М., 1995. С. 38.

<sup>11</sup> См.: Там же. С. 38.

не означает, что исполнители совсем не руководствуются никакими нормами и ценностями, просто они преследуют другие цели и нормы, не совпадающие с предписанными. Из этого следуют по крайней мере два вывода:

1. Исполнители являются субъектами, они сами могут продуцировать и осуществлять собственные цели, не совпадающие с предписанными.

2. Поведение исполнителей, даже если оно не совпадает с предписанным, является целенаправленным, нормативным, а потому его нельзя трактовать как объективное, т. е. полностью независимое от сознания.

Это обстоятельство не осталось незамеченным в науке. Так, Г. Атаманчук отмечает: «...управляемые объекты – это разные проявления человеческой деятельности, и они не могут не обладать самоактивностью (инициативность управляемых объектов), целенаправленным характером такой активности (люди всегда чего-то хотят), адаптивностью к условиям и факторам природного и социального бытия, самоуправляемостью своей жизнедеятельности и своим развитием, непосредственным восприятием и воспроизводством факторов и закономерностей охватываемых видов деятельности»<sup>12</sup>. С этим высказыванием трудно не согласиться.

Целенаправленность и нормативность в действиях людей могут выступать в двоякой форме: осознаваемой и бессознательной. Неосознаваемая нормативность проявляется в форме привычек и стереотипов. Стереотипизация связана не только с внешними действиями, она охватывает и все психические образования. Привычными могут быть схемы мышления (понятийный аппарат), ценности, оценки – этот комплекс получил название менталитета. Стереотипизированное поведение в организационной общности имеет в определенных условиях ценность, поскольку очень часто именно действия такого рода обеспечивают наивысшую производительность труда. Однако стереотипы и привычки могут выступать в качестве антиценностей там, где необходимы творческие решения.

Понятно, что стереотипное бессознательное не абсолютно, поскольку в случае затруднений оно может становиться предметом

---

<sup>12</sup> Цит. по: Атаманчук Г. В. Теория государственного управления. С. 48.

рефлексии и осознаться. Более того, существуют методы по преодолению привычного образа действий и мышления.

Управленческие знания имеют сложную структуру, они включают описательные, оценочные, предписывающие знания. Описательные и оценочные знания влияют на поведение людей через предписывающее знание, основной формой которых является проект.

Под проектом деятельности мы понимаем сложный идеальный образ, благодаря которому осуществляется организация деятельности как самого субъекта управления, так и управляемых субъектов.

Проект человеческой деятельности складывается из множества конкретных разнородных решений: целей, норм, оценок, образов артефактов и субъектов. Однако он обладает эмерджентными свойствами, не сводится к свойствам составляющих его элементов. Рациональный проект обладает упорядоченностью, которую не может обеспечить ни один из элементов сам по себе. Если же проект не упорядочен, то, несмотря на рациональность отдельных элементов, их совокупность обеспечивает лишь хаос, социальную энтропию. В принципе, хаос тоже может быть целью деятельности. Например, в ходе межгосударственной или межфирменной борьбы одна из сторон ставит своей целью ослабление другой через внушение проекта, который ориентирован на хаос. Однако естественным стремлением субъектов любой общности является эктропия (упорядоченность) деятельности, а не энтропия.

Выделение проекта позволяет понять, что рассмотрение управления на уровне отдельных решений – это атомарный подход к управлению, игнорирующий системность управления. Любое решение является фрагментом проекта, оно должно учитывать проект в целом, вписываться в это целое, если оно принимается автономно.

Выделение проекта позволяет также выделить и такую управленческую функцию, как проектирование, которая «выпадает», если оставаться на атомарном уровне анализа.

Нужно отметить, что в литературе по менеджменту необходимость целостного (системного) подхода ограничивается целями. Правильно отмечается, например, что миссия организации должна быть разложена на подцели, а те, в свою очередь, – на

более детальные цели. Данная идея и основанная на ней технология, безусловно, правильны, но недостаточны для понимания организованной общности и управления, поскольку цели – это лишь одна из сторон еще более сложного идеального образа, который мы называем проектом.

Вместе с тем следует отметить, что между проектом и отдельным решением существуют промежуточные образования, которые тоже представляют собой совокупность решений. К их числу относятся, например, бизнес-планы, технико-экономические обоснования, организационная структура. Все эти идеальные модели можно рассматривать как «срезы» проекта, которые выделяются по определенным признакам.

Следует различать разные уровни проектов: на уровне профессиональных и гражданских общностей. Профессиональные общности связаны с разными видами деятельности, разными предприятиями: коллектив фирмы, завода, учреждения – все это примеры профессиональных общностей. Гражданская общность – это множество людей, управляемых единой системой законов. Отмеченные формы проектов отличаются масштабами, динамикой, субъектами, которые осуществляют их создание. Так, изменение проектов на уровне гражданских общностей называется реформами и осуществляется политическими деятелями. На уровне профессиональных общностей перепроектирование совершается менеджерами.

Проекты на государственном уровне так же, как и проекты на уровне профессиональных общностей, включают в себя нормы и цели. Цели формулируются в качестве составляющих политики государства. Специфика политических целей заключается в том, что они имеют внутренний характер, т. е. их исполнение представляет собой задачу государственных органов, а не населения, управляемого субъекта. В профессиональных общностях цели предписываются, как правило, управляемым субъектам.

Отметим, что осознанию роли проектов препятствовали традиционные способы распределения членов организационной общности по видам деятельности. Известно, что в этих общностях отделы формируются по принципу однородных работ, а это означает, что для такой подгруппы людей нет необходимости иметь дело с проектом в целом, с ним работают лишь высшие

менеджеры. В случае иного распределения работников и специалистов, когда, например, отдел своими силами производит товар (его часть) или услугу, ситуация коренным образом меняется. Работники таких отделов, называемые М. Хаммером и Д. Чампи процессными командами, нуждаются в знании проекта как целого, чтобы самим выполнять функцию координации своей работы в составе целого. Эту новую роль они выражают через сравнение роли информации в традиционных структурах и процессных командах. Хаммер и Чампи отмечают:

«Старое правило: информация может быть доступна только в одном месте и в одно время.

Разрушающая технология: совместно используемые базы данных.

Новое правило: информация может быть доступна одновременно практически во всех местах, где она необходима»<sup>13</sup>.

Под объектом управления мы понимаем деятельность людей, которая организуется посредством управляющей программы. Объект управления не следует отождествлять с управляемым субъектом. Последний, несмотря на то, что он реализует проект деятельности, всегда выполняет и функции субъекта, он никогда не сводится к вещи. Организованная деятельность образует систему благодаря проекту деятельности.

Под целью управления мы понимаем создание или сохранение определенного состояния объекта управления, а именно: организованное состояние деятельности. Организация – это цель всякого управления, то, в чем объективируется программа управления и благодаря чему деятельность людей способна давать полезный эффект.

Цель управления отличается от других целей тем, что представляет собой желаемое свойство проекта и системы управляемой деятельности. В силу этого цель управления не существует в виде отдельного от проекта образования какой-то самостоятельной цели наряду с проектом. Значимость этой цели, ее необходимость в явной форме осознается тогда, когда проект не обеспечивает эффективной организации деятельности общности.

---

<sup>13</sup> Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе : пер. с англ. СПб., 1997. С. 138.

Поскольку цель управления выступает свойством проекта, а проект – средством организации деятельности, то цель управления не объективируется в какой-то отдельной вещи или показателе. В связи с этим и эффективность управленческой деятельности нельзя измерить обособленно от деятельности управляемых субъектов. Эффективность управления проявляется как эффективность управляемой деятельности.

Осознанные образы будущей деятельности присущи лишь человеку. Поскольку человек создает проекты, основываясь на неполной информации, вследствие чего ошибается в оценках и расчетах, то нет гарантии, что всякий проект является хорошо организованным, упорядоченным, учитывает все особенности ситуации. Проект может быть и неэффективным, что проявляется в различных формах: недостижимости целей или их достижимости слишком большой ценой.

Управленческая деятельность существует в виде целого набора конкретных форм, связанных с выработкой проектов и контролем над их исполнением. Состав управленческих видов деятельности, направленных на выработку различных аспектов проекта, мы рассмотрим несколько позже.

Применительно к социальному управлению в широком смысле следует различать понятия «объект управления» и «управляемый субъект». Объект управления – это некий процесс, активность, а субъект управления – тот, кто ее продуцирует и организует посредством проекта. В живой природе управление является бессубъектным. На уровне организма, как уже отмечалось, управляет генетическая программа, являющаяся не субъектом управления, а средством. К тому же она управляет не субъектами, а различными процессами в организме. На уровне автоматических технических систем имеет место аналогичная картина: существуют программы управления, а также процессы, которые они организуют.

На уровне человека картина несколько усложняется. Программа в виде проекта создается самими людьми, а объектом, на который она направлена, выступает предметная деятельность. В связи с этим выделяются субъект управления (тот, кто вырабатывает и контролирует программу), объект управления (различного рода деятельность), управляемый субъект (тот, кто способен понимать программу и реализовать ее).



Понятно, что нельзя влиять на объект управления помимо управляемого субъекта, однако вряд ли правомерно считать, что управляемый субъект – это и есть объект управления. Управляемый субъект – это посредник между субъектом управления и объектом управления, благодаря ему продуцируется управляемая деятельность. Управляемый субъект не является абсолютно пластичным для управленческого решения, но влияет на его реализацию, ставит границы субъекту управления. Важно также различать и формы управленческого воздействия: информационное (непосредственно через проект) и вещное.

Мы уже достаточно подробно рассмотрели роль проекта в управлении, поэтому остановимся на вещном воздействии. На поведение человека влияет не только информация, но и непосредственно окружающий его природный мир и мир артефактов. Понятно, что само по себе воздействие природных тел на человека не является управлением. Например, человек стремится укрыться от жары или холода, однако это нельзя считать управлением человеком со стороны природы. В обществе возможна иная ситуация: искусственное воздействие одних людей на других с помощью артефактов или естественных факторов. Примером этого служат различные формы насилия над человеком: принудительные ограничения, пытки, мучения, казни. В данном случае имеет место сознательное использование различных природных и искусственных средств воздействия на человека. Причем нас пока не интересует их статус: являются они законными или незаконными, используются государством или отдельными лицами.

Такие воздействия при определенных условиях являются управленческими. Каковы же эти условия? Главным из них выступает наличие определенного проекта, решения, которое должны реализовать управляемые субъекты. Отсутствие подобного проекта лишает действия статуса управленческих. Например, насилие может преследовать такие цели, как очистка территории от нежелательных этносов (чем занимались фашисты) или удовлетворение извращенных потребностей (насилие ради насилия).

Таким образом, можно констатировать, что управление представляет собой и связь, и деятельность. Связи в управлении проявляются в разных видах: как факторные, обменные, статусные. Факторная связь проявляется в способности:

- 1) проектов организовывать поведение человека;
- 2) предметных условий влиять на мотивы поведения.

Каждая из отмеченных форм факторной связи предполагает деятельность и управляющих, и управляемых. В частности, проекты должны быть созданы, а также осуществлены – это специфически человеческие формы активности.

Каждая из отмеченных форм факторной связи имеет своего адресата. Так, воздействие проекта направлено на разум субъекта, его способности понимать язык, оперировать понятиями. Информация, на основе которой осуществляется такое воздействие, существует в форме целей, норм, рациональных оценок. Влияние реальных условий неоднородно с точки зрения адресата. Оно может быть направлено на чувства, эмоции людей и проявляться в разной степени их интенсивности. Такие последствия вызывают прежде всего статусные факторы, содержание труда, объемы вознаграждения, насилие. Но опосредованное воздействие на умения и навыки работников оказывают техника, материалы, технологии.

Управленческие отношения – это взаимодействия людей, связанных с созданием, обменом и реализацией проектов, – имеют сложную структуру. Они могут быть вертикальными и горизонтальными.

Вертикальные отношения связаны с неравенством людей по принятию решений, выступают в формальном и неформальном виде (лидерство). Горизонтальные отношения предполагают равенство прав по принятию решений, основываются на сотрудничестве (партнерстве) и также могут иметь формальный и неформальный характер.

Таким образом, социальное управление включает в себя три фундаментальных аспекта: управленческие знания, управленческую деятельность и управленческие отношения. Данные аспекты не просто различаются между собой, они представлены различными вариантами. Общепринятого определения этих вариантов не существует, хотя эмпирически они хорошо известны – это государственное и муниципальное управление, менеджмент, управление в общественных организациях, самоуправление. Все эти типы управления сводятся к двум классам: управление другими людьми и самоуправление. Мы предлагаем назвать отмеченные

варианты типами. Выделение типов и их описание позволяет дать характеристику системы социального управления.

Социальное управление, как отмечалось выше, существует как способность человека, которая иногда обозначается понятием «искусство управления». В конце XIX – начале XX в. эта способность становится предметом научного исследования, поэтому термин «социальное управление» начинает использоваться для обозначения научных знаний о социальном управлении. Наука о социальном управлении складывается как совокупность школ и направлений. В настоящее время возникли предпосылки для создания общей теории социального управления, включающей в себя достижения различных школ. Более общий подход к социальному управлению требует и более общей формулировки предмета теории социального управления. С нашей точки зрения, теория социального управления изучает взаимосвязь предписывающего знания и деятельности людей, т. е. то, каким образом, в каких формах и на каких условиях это знание вырабатывается, распространяется и используется.

## КРАТКИЕ ВЫВОДЫ

1. Управление – явление многоплановое. Основой всякого управления является способность информации влиять на физические процессы и на процессы переработки самой информации. Социальное управление – одна из форм управления, которая характеризуется способностью человека вырабатывать идеальные проекты деятельности и осуществлять их своими силами или силами других людей.

2. Социальное управление есть форма взаимодействия субъекта управления и управляемого субъекта. Роль субъекта управления характеризуется выработкой проекта деятельности и созданием условий для его реализации.

3. Влияние субъекта управления на управляемого субъекта осуществляется посредством идеального проекта и материальных средств. Проект обеспечивает определенность деятельности исполнителя в качественном и количественном отношениях, а материальные факторы – возможность ее осуществления.

4. Составляющими проекта деятельности выступают цели, технологические схемы, представления о должных субъектах и средствах, оценках. Формой, в которой выступает проект, являются нормы. Каждый из этих компонентов имеет множество видов, что позволяет говорить о системе целей, норм, оценок.

5. В современных условиях социальное управление стало предметом теоретического изучения, в частности, теории социального управления. Теория социального управления изучает взаимосвязь предписывающего знания и деятельности людей, то, каким образом, в каких формах и на каких условиях это знание вырабатывается, распространяется и используется.

## ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ

1. Что такое управление вообще, каковы его специфические признаки?
2. В чем заключается специфика социального управления?
3. Раскройте содержание информационной факторной связи.
4. Назовите основные понятия теории социального управления.

## Список рекомендуемой литературы

*Афанасьев В. Г.* Научное управление обществом / В. Г. Афанасьев. М., 1973.

*Атаманчук Г. В.* Теория государственного управления : курс лекций / Г. В. Атаманчук. М., 2004.

*Франчук В. И.* Основы общей теории социального управления / В. И. Франчук. М., 2000.

*Тейлор Ф.* Принципы научного управления / Ф. Тейлор. М., 1995.

*Саймон Г.* Менеджмент в организациях / Г. Саймон, Д. У. Смитбург, В. А. Томпсон ; пер. с англ. М., 1995.

## **2. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ЗНАНИЯ: ТИПЫ, СПЕЦИФИКА**

### **2.1. Структура управленческого знания и специфика его истинности**

Традиционный подход к управлению является онтологическим, поскольку внимание исследователей и практиков в нем обращено на предметы, процессы, функции субъектов, вовлеченных в процесс управления. Отмеченный аспект анализа управления исторически первичен, необходим, тем не менее в современных условиях он недостаточен. Теория управления принципиально неполна без осознания гносеологических характеристик управленческого знания, его типологии, вычленения различных форм. Непроработанность данного аспекта анализа способствует засилью натуралистических установок в области социального управления, скрывает многие реальные грани данного феномена. В связи с этим мы обращаемся к основным положениям гносеологической теории социального управления, которая должна быть составной частью общей теории управления, дополняя ее онтологический и методологический аспекты.

Управленческое знание, используемое в рефлексивных (функционирующих на основе знания) системах, – это социальное знание, имеющее специфику по сравнению с естественно-научным не только в отношении сфер исследования, но и модальности. В управленческой литературе эта специфика не всегда фиксируется, а потому структура естественно-научного знания рассматривается как применимая и к социально-управленческому знанию. Тем самым предполагается, что структура знания не зависит от исследуемого объекта, что сами компоненты этой структуры, характеризуемые как эмпирические и теоретические, обладают одинаковыми свойствами, т. е. структура естественно-научного знания рассматривается как универсальная.

Рассмотрим основные виды управленческого знания. Наиболее фундаментальным, хотя и абстрактным, является различие описывающего и предписывающего знаний. Описывающее знание

фиксирует то, что уже существует, предписывающее – то, что должно быть (но в настоящее время еще не существует). Каждый из названных видов знания является сложным по составу и включает в себя ряд подвидов.

Описывающее знание различается по содержанию и уровням. По содержанию оно может быть оценочным и предметным. Оценочное знание фиксирует роль, значение объектов (субъектов) для человека. (Например, «природа представляет собой условие существования человека», «пища важна для человека».)

Предметное знание – это знание о собственных свойствах предметов и объектов безотносительно к человеку. (Например, «предмет обладает весом и пространственными свойствами».)

По уровням описывающее знание может быть конкретным и абстрактным. Уровни предметного описывающего знания – теоретический и эмпирический, уровни оценочного описывающего знания – обобщенные либо конкретные оценки. Обобщенные оценки в менеджменте представлены, например, в виде оценок роли потребителей для предприятия (без потребителей не может быть успешной деятельность – зачем работать предприятию, если нет потребителей его товаров?). Конкретные оценки фиксируют меру соответствия объектов, субъектов, процессов эталону. Они могут быть положительными и отрицательными. Отрицательные конкретные оценки выступают в виде проблем, фиксирующих несоответствие фактического и желаемого положения дел.

Предписывающее знание также имеет два уровня: обобщенный и конкретный. Первый представлен различными принципами, которые формулируются менеджерами для того, чтобы принимать успешные управленческие решения. В качестве примера можно привести принципы, сформулированные А. Файолем. Конкретный уровень предписывающего знания представлен проектами фирм и предприятий, а также конкретными решениями, направленными на их успешное функционирование.

Состав управленческих знаний можно представить в виде следующей схемы:

Уровни знания	Описывающие знания		Предписывающие знания
	Предметное	Оценочное	Методологическое
	Теоретическое	Ценности	Проекты
	Эмпирическое	Оценки	

Исторически первичным видом знания явилось проектное знание. По составу оно представляет собой совокупность конкретных решений о целях, технологиях, субъектах действий, отношений между ними и т. д.

Проектное знание – это конкретный образ той или иной социальной системы, включая и управляемую подсистему. Конкретный образ служит основой для создания предприятий, как чертеж для рабочего является основой производства какой-нибудь детали. Поскольку предприятия, муниципалитеты, общественные организации выступают как искусственные образования, создаются людьми намеренно, их функционирование предполагает контроль над поведением людей с позиций проекта.

До возникновения принципов и теорий менеджмента проектное знание вырабатывалось методом проб и ошибок, модификации образцов и традиций, адаптации к конкретным условиям. Расширение и усложнение социального опыта, невозможность его запоминания отдельным человеком привели к тому, что отмеченные методы разработки проектов перестали быть действенными, поэтому опыт человечества стали представлять в обобщенной форме – в виде предметных теорий либо принципов.

Различия между теоретическим и проектным видами знания заключаются в следующем. Теоретическое знание является описывающим, оно фиксирует то, что происходит помимо наблюдателя (или происходило в прошлом), не требует его участия, предполагает субъекта лишь как наблюдателя событий. Проектное знание, напротив, является предписывающим, оно предполагает субъекта и как причину событий, и как их наблюдателя. Следует отметить, что носителем этих видов знаний необязательно является одно и то же лицо. Как раз одни люди могут действовать, другие – наблюдать за этими действиями и размышлять над ними.

Теоретические управленческие знания характеризуются следующими общими чертами:

- обобщенностью и идеализированностью содержания;
- инструментальной ролью.

Обобщенность знаний представляет собой абстрактность описания связей в различных социальных системах. Идеализированность заключается в том, что теоретическое знание не просто воспроизводит реальность, а приписывает теоретической модели такие свойства, которых нет у самого объекта. Идеализированные модели существуют только в голове человека как его знания, полностью отождествлять их с объектом нельзя.

Инструментальная роль теорий в социальной жизни заключается в том, что они служат средством для создания проектного знания, поэтому их предписывающая роль проявляется в их методологической функции. Иными словами, предполагается, что следование установкам и рекомендациям данной теории приведет к успеху. Если же теория игнорируется, то успех практической деятельности не гарантирован.

В области естественных наук знание связей является самодостаточным для объяснения изменений объекта: поведение конкретного объекта «подводится» под общий случай, общую связь. Иное дело – социальная реальность. Социальное теоретическое знание не может объяснить поведение людей, поскольку оно принципиально отвлекается от конкретных людей, проектов их действий (целей, средств, желаний), в связи с чем служит лишь инструментом построения проектов, а не непосредственным регулятором поведения личностей. Вследствие этого социальное теоретическое знание не самодостаточно. Проектное знание является практически предписывающим знанием, оно указывает на то, что и как должен делать человек.

Проектное знание – это знание должных действий и результатов. Оно фиксирует то, что должен делать человек в тех или иных условиях, если он стремится к решению проблем. Поэтому не случайно проектное знание выступает либо в нормативной форме (в виде юридических законов, постановлений, традиций), либо в качестве знания о желаемом для человека состоянии, объекте. Проектное знание – это образ должного вида или системы деятельности. В природе не существует долженствования, последнее – специфически человеческий феномен.

Какую же роль играет информационный проект, для чего необходимо его производство? На этот вопрос можно ответить так:



проект позволяет организовать (упорядочить) активность исполнительной деятельности, обеспечить достижение необходимых результатов.

В чем же заключается истинность проектного знания? На наш взгляд, в соответствии социальной реальности (деятельности) проектам. Те проекты, которым соответствуют практика и социальные отношения, являются истинными. Критерием же истинности выступает объективируемость проектов. Если истинность знания о природе заключается в том, что представления человека должны соответствовать существующим вне и независимо от человека вещам, процессам, структурам, то в социальной жизни, напротив, создаваемая реальность должна соответствовать проектам. Проекты, которые не могут быть объективированы, являются ложными, или утопическими.

Понятия истины недостаточно для описания всех возможных ситуаций, поэтому необходимо ввести понятие «виды истины», а затем и выделить эти виды.

Одним из оснований для различения видов истин может служить гуманистический потенциал проектов. С этой точки зрения можно выделить истины-блага и истины-зло. Истины-блага – это проекты, обеспечивающие реализацию интересов большинства членов данного общества. Истины-зло – это проекты, которые могут быть реализованы, но делается это в интересах очень небольшой группы людей. Интересы значительной части общества при этом ущемляются. Предложенное различение видов истин для характеристики истинности проектов значимо для оценки проектов как частных предприятий, так и государственных учреждений.

Применительно к социальной жизни речь идет не просто о возможности объективирования (воплощения) того или иного проекта, а о степени эффективности этого воплощения. Гуманистический потенциал социальных проектов неодинаков, в силу чего имеет место постоянное их противоборство.

Социальная истина, с точки зрения ее соответствия реальности и ее потенциала, плюралистична. Возможны различные проекты совместной жизни и деятельности людей, какие-то из них могут иметь большую экономическую эффективность, но уступать в том или ином отношении другим проектам (например,

с точки зрения обеспечения безопасности людей, повышения качества жизни, создания возможностей для реализации личности и др.).

Социальное управление как деятельность представляет собой выработку проекта деятельности (информационного образа) и контроля над его реализацией. В свою очередь, проект выступает как программа деятельности для исполнителя. Причем субъекты, вырабатывающие проекты, и реализующие их, могут совпадать в одном лице, а могут и не совпадать. При их совпадении мы имеем дело с самоуправлением, при его отсутствии – с разделением труда на управленческий и исполнительский.

Возникновение методологического и теоретического видов знания оказало огромное влияние на практику принятия решений, поскольку названные виды знания выступают инструментами выявления эффективных решений. Теоретические знания, воплощенные в виде количественных зависимостей, позволяют использовать математику для принятия целого ряда менеджерских решений. Причем речь идет не о чистой математике, а о прикладной, формулы которой описывают экономические, политические зависимости.

Методологическое знание, представленное в виде принципов, сформулированных на основе опыта, позволяет более эффективно и рационально организовать процесс принятия решений, ориентирует на последовательность их принятия, факторы, которые необходимо оценить, связи между различными сторонами решения и т. д.

Появление теоретического и методологического менеджерского знания привело не только к профессионализации менеджерского труда, но и к формированию системы обучения этому знанию. Названные виды знания составляют большую часть профессиональной культуры менеджера. Если бы их не существовало, любой человек, используя свой здравый смысл, мог бы управлять, как это было, например, в родовом обществе. Однако вернуться к подобной практике человечество не может, поскольку накопило такой объем знаний, который отдельному человеку не под силу освоить в течение всей своей жизни. Поэтому профессионализация – это не ошибка, не временная историческая необходимость, а нормальный вариант организации деятельности.

## **2.2. Субъективные условия истинности управленческого знания**

В подразделе 2.1 был выделен ряд свойств, присущих социальному теоретическому знанию, однако они не исчерпывают всех свойств этого знания. Одна из важнейших его особенностей заключается в наличии субъективных условий.

Социальные связи специфичны по своим условиям. Это проявляется в том, что в качестве опосредующих существование связей выступают ценности и проекты людей. Природные связи не имеют таких условий, социальные же без них немыслимы. Данное обстоятельство породило длительную дискуссию между холистами и методологическими индивидуалистами.

Под холистскими учениями мы понимаем учения, в которых утверждается, что общества или организации – это целостные организмы, существование которых не зависит от отдельных людей. Примером холистского понимания социальных общностей, отождествляемых с организациями, является позиция Р. Холла, который пишет: «Но один из наиболее основополагающих вопросов заключается в том, существует ли организация сама по себе, над и помимо поведения и поступков индивидов в ней. Действуют ли организации? Здесь также ответ будет утвердительным, и это вторая причина, по которой нельзя рассматривать организации только в качестве взаимодействующих или конструирующих реальность индивидов»<sup>1</sup>. Наиболее систематизированными холистскими учениями об обществе выступают марксизм и позитивизм. На холистскую интерпретацию ориентируется большая группа авторов, описывающих организацию как особый субъект деятельности. Вместе с тем хотелось бы отметить, что холистское учение не ограничивается отмеченными доктринами, существуют и редуцированные его варианты, которые, хотя и отрицают идею общества как организма, тем не менее признают существование в нем объективно действующих экономических законов. Например, современные монетаристы рассматривают общество как совокупность индивидов, однако признают действие экономических

---

<sup>1</sup> Холл Р. Х. Организации: структуры, процессы, результаты. СПб., 2001. С. 70.

законов. Идея действующих экономических законов, до сих пор популярная в экономической литературе, представляет собой вариант холизма, поскольку закон изображается как особый субъект, способный к объективным действиям, обеспечению правильных действий конкретных индивидов.

Противниками холистов выступают сторонники методологического индивидуализма, которые исходят из того, что общество – это совокупность сознательно действующих людей, поэтому социальное объяснение заключается не в констатации объективных законов, а в понимании мотивов человеческих действий. Методологический индивидуализм базируется на работах М. Вебера, Г. Зиммеля. Представители этого направления стремятся свести общие связанные элементы к результатам индивидуальных действий, отрицая существование общих связей как самостоятельных. Так, Р. Будон пишет: «Парадигму действия можно кратко изложить следующим образом. Допустим, необходимо объяснить какой-либо социальный или экономический феномен, обозначим его  $M$ .  $M$  должен быть интерпретирован как функция  $M(m_1)$  суммы индивидуальных действий  $m_1$ . Что же касается индивидуальных действий  $m_1$ , то каждое из них само по себе является (условия и специфику этого еще предстоит уточнять) функцией  $m_1(c_1)$ ,  $c_1$  – ситуация, в которой находятся социальные агенты или акторы»<sup>2</sup>.

Нельзя не согласиться с представителями микросоциологии, что только индивиды выступают субъектами социального действия, но нельзя не отметить и слабостей их собственных позиций. Одна из них заключается в том, что отрицается существование у индивидов общих целей, норм. Вторая состоит в том, что игнорируется существование общих связей между различными сторонами жизни, их пытаются свести к результатам индивидуальных действий, в результате история представляется как совокупность индивидуальных действий.

На наш взгляд, отрицание реальности общих связей и целей сторонниками микросоциологического подхода неконструктивно, однако эти связи и цели не являются полностью объективными.

---

<sup>2</sup> Будон Р. Место беспорядка: Критика теорий социального изменения : пер. с фр. М. М. Кириченко ; науч. ред. М. Ф. Черных. М., 1998. С. 39.

Специфика социальных общих связей заключается в том, что условием их существования выступают ценности людей. Именно поэтому общие социальные связи нельзя трактовать как некие объективные сущности в классическом смысле этого слова. Если ценности – условие социальных связей, то они не являются объективными в смысле независимости от сознания людей, т. е. они не аналогичны природным связям. Но общие связи имманентны внешним условиям деятельности, они существуют независимо от каждого отдельного человека. Эти связи не являются только субъективными состояниями индивидов.

Для обоснования данного положения необходимо различать рациональные и нерациональные связи. Рациональные связи – это желательные и возможные соотношения связанных сторон для субъектов социальной жизни. Именно интерпретация этих связей как объективных и породила массу недоразумений.

Мы бы хотели подчеркнуть две особенности социальных связей на примере так называемых объективных экономических законов, под которыми понимаются суждения или символические описания общих связей.

Экономические модели, фиксирующие определенные связи, описывают действия людей, которые руководствуются волей, нормами, сознанием. Тот факт, что эти аспекты действий не представлены в формулах, еще не означает, что они не существуют или не оказывают влияния на действия и связи людей. Другое дело, что эти связи описывают условия совокупной деятельности людей, а потому могут не осознаваться отдельными индивидами, но они должны осознаваться теми, кто управляет этой совокупной деятельностью. Таким образом, первая особенность номологических связей заключается в том, что они описывают условия совокупной (совместной) деятельности людей.

Вторая их особенность состоит в том, что номологические связи представляют собой описание оптимальных соотношений совместной деятельности, выступающих одними из возможных для общества, наряду с нежелательными соотношениями. При этом оптимальность экономических связей является одновременно и желаемой для членов сообщества. Приведем пример. В экономике общепризнанной является формула, описывающая соотношения товаров и денег, имеющая вид  $D = fT$ , где  $D$  – количество

денег в обращении,  $f$  – коэффициент пропорциональности,  $T$  – количество товаров. По существу, данная формула описывает оптимальное количество денег, которое является и желаемым для большинства. Это положение можно подтвердить следующими рассуждениями.

Большее, по сравнению с оптимальным, количество денег в обращении повышает издержки на обслуживание денежной массы, требует дополнительных ресурсов, при этом положительного дополнительного эффекта от возрастания денежной массы не возникает, т. е. дополнительные ресурсы тратятся безрезультатно. Напротив, уменьшение денежной массы ниже оптимальной величины приводит к недостатку денег, замене их бартером, а издержки последнего значительно выше. Тем самым оказывается, что существует некая величина денежной массы (при данной массе товаров), которая требует минимальных усилий по обеспечению денежного обращения товаров. Если эта минимальная величина выступает как желаемое (для лиц, регулирующих количество денег в обращении), то она будет воплощена в виде фактической связи. Если же она по каким-либо причинам игнорируется, то она и не будет осуществлена на практике.

Таким образом, связи совокупной деятельности могут выступать в качестве нормативных. Выявление и построение нормативных связей возможно благодаря использованию теоретических математических моделей, содержащих константы (законы). В этом факте хорошо просматривается роль социального теоретического знания, включая знание экономическое. Теоретическое знание, основываясь на прошлом проектном знании, выявляет в общей форме те соотношения, которые оказались успешными. Эти общие формулы, используемые при принятии решений, способствуют выявлению оптимальных решений в настоящем.

Специфика социальной теоретической науки, как видно из сказанного, заключается в том, что она формулирует в общей форме те рациональные пропорции, математические модели совместной деятельности, которые сохраняют свое значение в настоящем. Если бы этот прошлый опыт был известен только в уникальной форме, то он вряд ли мог быть использован. Особенность новизны социального теоретического знания, по сравнению с проектным, заключается в том, что она является фор-

мальной, поскольку представляет некое известное содержание во всеобщей форме. В естествознании же теоретическое знание может содержать нечто такое, чего нет в эмпирическом знании, оно может быть новым и с точки зрения содержания.

Понятно, что использование оптимального прошлого опыта через формальные модели (качественные и количественные) таит в себе и опасность, поскольку условия жизни постоянно меняются. Вполне возможны ситуации, когда соотношения, оптимальные в прошлом, перестают быть таковыми в новых условиях. При игнорировании данного обстоятельства решения, принятые на основе таких моделей, не будут оптимальными. Поэтому при создании теоретических моделей важно фиксировать и условия их работоспособности.

Хотелось бы отметить, что переход связей из оптимального состояния в неоптимальное и наоборот был подмечен достаточно давно уже первыми теоретиками-экономистами, такими как Ф. Кенэ, А. Смит, в виде учения о естественных законах. Они считали, что отклонение фактических связей от оптимальных состояний означает нарушение закона, которое каралось негативными последствиями. Эти негативные последствия и заставляют людей в конце концов следовать естественному закону.

С современной точки зрения, можно говорить о том, что оптимальные состояния, представляющие собой упорядоченность, могут переходить в кризисные (неоптимальные). К кризису приводит стремление к осуществлению истины-зла (т. е. определенного вида проектного знания). Кризис возникает потому, что проектное знание не является организованным или эффективным, т. е. никакого самодействия законов в обществе нет.

В XX в. стали иначе оценивать регулятивные возможности кризисов. Достижение оптимальных состояний управляемого объекта через кризисы является слишком дорогим удовольствием. Поэтому возникает необходимость предупреждать кризисы, избегать цикличности развития экономики (по схеме нормальное состояние – кризисное), а это возможно через управление по оптимальным проектам, предполагающим сознательное использование знания об оптимальных состояниях. В этом и проявляется научный характер управления. Управление, игнорирующее науку, не может быть стабильно эффективным.

Однако следует иметь в виду, что и наука может быть источником кризисов – это происходит в том случае, когда формулируемые связи и тенденции являются ложными. В частности, социалистические проекты строились на основе целого ряда связей, не подтвержденных практикой. К числу таких «законов» можно отнести отмирание товарно-денежных отношений, отмирание государства, решающую роль производственных отношений и др. Неудача социализма, опиравшегося на собственную науку, в определенной мере оказала негативное влияние на престиж науки в нашей стране, выразившееся в недооценке роли теоретических знаний в управлении.

### 2.3. Управление и социальные науки

В связи с тем, что в управлении используются теоретические знания из различных областей, возникает вопрос: а существует ли управленческое теоретическое знание как самостоятельная научная дисциплина. Наличие учебного курса «Теория управления» вряд ли может служить аргументом, поскольку учебный курс обычно представляет собой набор знаний из различных областей для осуществления определенного рода деятельности.

Опыт показывает, что в любой деятельности используется комплекс знаний различных дисциплин, поскольку нет однозначного соответствия между практической деятельностью и какой-либо дисциплиной. Любой вид деятельности обслуживается разнородными знаниями, однако это не препятствует существованию различных научных дисциплин. На этом примере можно предположить, что и управление не является исключением. Однако примеры также не являются достаточными аргументами.

На каком основании можно ставить вопрос о том, что теория управления имеет статус научной дисциплины? Таковым, на наш взгляд, выступает определенное понимание соотношения теоретического и проектного знания.

Одним из главных обстоятельств, используемых для обоснования отрицания управленческого знания как самостоятельной дисциплины, является, на наш взгляд, широкое распространение натуралистических взглядов на социальные связи.



Известно, что в традиционной теории онтологических законов главными функциями их знания считают объяснение и предсказание. Названные функции логично вытекают из понимания законов, которые редуцируются к причинным связям. Знание же связей может использоваться двояким образом: 1) зная следствие, можно искать его причину, что и лежит в основе схем объяснения; 2) зная причины, можно предсказывать следствия. Если же связи социальной реальности рассматриваются как объективные, самодействующие (в данном случае неважно, как мыслится их действие, через человека или помимо его), то предвидение приобретает значение безусловного знания о будущем. Действие законов выступает гарантом того, что предсказанные на их основе события сбудутся.

Примером такого применения номологического знания может служить учение о коммунистической формации. Его авторы, как это хорошо известно, видели специфику своего учения о коммунизме в его научном и общем характере. Научность усматривалась в том, что будущее предсказывалось на основе законов, в отличие от его обоснования свойствами человеческой природы, а общий характер – в том, что прогнозировались его существенные черты, а не детали<sup>3</sup>.

Данная концепция не преодолена до сих пор. Приведем пример. «Законы управления выражают важные внутренние устойчивые связи, особенности процесса управления. Они носят объективный характер и не зависят от воли людей, напротив, определяют их волю, сознание и намерения»<sup>4</sup>.

Таким образом, натуралистическое понимание объективности общих социальных связей, отождествляемых с онтологическими законами, приводило к выводу, что социальные прогнозы ничем не отличаются от естественно-научных. Приведенный пример подтверждает, что знания о конкретных законах находятся в прямой зависимости от философской доктрины самих законов.

Натуралистическая интерпретация социальных законов содержит весьма значительное противоречие: если прогноз будущего

---

<sup>3</sup> См.: *Энгельс Ф. Развитие социализма от утопии к науке* // Маркс К., Энгельс Ф. Собр. соч. Т. 19. С. 211–228.

<sup>4</sup> *Основы современного социального управления: теория и методология* : учеб. пособие / под ред. В. Н. Иванова. М., 2000. С. 50.

является объективным, то не существует необходимости бороться за такого рода будущее, оно наступит само по себе. Если же прилагаются усилия по реализации такого прогноза, то он оказывается целью, т. е. выражением некоего желаемого состояния, причем какой-то группы людей. История в таком случае оказывается не естественно-историческим, а культурно-историческим процессом.

Отмеченные способы объяснения жизни людей являются взаимоисключающими. Прогнозы, якобы основанные на знании объективных законов, требуют объяснения действий человека через независимые внешние причины, они предполагают понимание целей как проявление объективных причин. Признание выбираемости целей человеком (их невыводимость из причин) означает, что человек стремится подчинить себе обстоятельства своей жизни. Попытка синтезировать эти два подхода в том духе, что мотивы являют собой проявление внешних причин, ведет к отказу от понимания человека как субъекта исторического творчества, к его устранению из последнего. Признание человека субъектом означает, что именно он вырабатывает цели даже в том случае, когда ему кажется, что они – проявление каких-то нечеловеческих сил.

Признание человека субъектом истории означает, что познать можно только ту историю, которая сотворена человеком, будущее же еще не представляет собой сотворенной реальности, оно существует лишь как возможность истории, но не ее действительность. Будущее же творится через проекты, без них нет ни прошлой, ни будущей истории. Поэтому проекты не могут быть орудиями прогноза, прогноз как предвидение объективно заданного будущего невозможен, поскольку там нечего предвидеть.

К отрицательному выводу в отношении возможностей предвидения социального будущего приводят и другие соображения. В частности, И. В. Бестужев-Лада делает следующий вывод на основе анализа прогнозов, используемых в обществе. По его мнению, социальный прогноз не является предвосхищением будущего, он представляет собой описание возможных проблем, с которыми может столкнуться общество, если будет стремиться к реализации каких-то целей. Он пишет, что цель прогнозного поиска – «выяснить, что произойдет, какие проблемы возникнут

или назреют при сохранении существующих тенденций развития, т. е. при условии, что сфера управления не выработает никаких решений, способных видоизменить неблагоприятные тенденции»<sup>5</sup>. Однако видеть возможную проблему и само будущее, с его точки зрения, не одно и то же. «С точки зрения научного предвидения, – пишет Бестужев-Лада, – реальное будущее состояние социальных (т. е. в принципе управляемых) объектов принципиально непредсказуемо»<sup>6</sup>. К. Поппер также считает, что прогноз социального будущего невозможен, обосновывая это тем, что история людей зависит от их знаний. Но поскольку знания, которых достигнут люди в будущем, предсказать нельзя, то невозможно предсказать и само будущее<sup>7</sup>.

Таким образом, оказывается, что функции, приписываемые традиционной теорией онтологическим законам, не подтверждаются в сфере общественной жизни. Какие возможны выводы в данной ситуации? Чаще всего они заключаются в отрицании онтологических законов в обществе.

На наш взгляд, в современных условиях учение о социальных связях нуждается в глубокой корректировке по ряду аспектов. Общие социальные связи, как отмечалось, имеют в качестве условий желания людей, поэтому главная функция теоретического знания – не предсказательная, как это имеет место у знаний о природных законах, а расчетная. Знание законов обслуживает проектное знание, которое невыводимо из номологического, напротив, сами номологические обобщения основываются на проектных знаниях. Признание автономности проектного знания означает, что оно не является приложением экономического или социологического знания, напротив, последние обслуживают создание проектов.

Действительно, знание общих связей (как в их оптимальном, так и в кризисном состоянии) в современных условиях является необходимым инструментом оптимизации различных видов деятельности (или их совокупности). Если традиционная теория делает акцент на обосновании наступления лучшего будущего,

---

<sup>5</sup> Бестужев-Лада И. В. Поисковое социальное прогнозирование: перспективы прогнозирования общества: опыт систематизации. М., 1984. С. 2–25.

<sup>6</sup> Там же. С. 33.

<sup>7</sup> См.: Поппер К. Нищета историцизма : пер. с англ. М., 1993. С. 5.

подчиняя жизнь людей этой надежде, то понимание общих связей как обеспечивающих средств требует внимания к настоящему, наличному бытию, которое может быть обустроенным или необустроенным, большим или здоровым на любом этапе. Знание социальных оптимальных связей представляет собой условие для организации оптимального состояния связей и деятельности людей, живущих здесь и теперь.

Известно, что в XX в. в Европе конкурировали несколько проектов общества: социалистический, национал-социалистический, гражданского общества. Эти варианты невыводимы из законов экономики или социологии, но в каждом из этих проектов могут использоваться и экономические, и социологические знания.

Из соотношения проектного управленческого знания с теоретическим неуправленческим социальным знанием следует, что первое не является приложением ни социологии, ни экономики. Собственно теоретическое управленческое знание автономно от экономического и социологического знания, поэтому теория управления должна быть особой научной дисциплиной.

Можно привести и другое обоснование данного вывода. Известно, что существует такая научная дисциплина, как политология, изучающая одну из систем социального управления – государственное управление. Но теория управления – более абстрактная дисциплина, нежели политология, поэтому логично предположить, что если политология как конкретный раздел теории управления является научной дисциплиной, то почему общая теория не может иметь такого статуса?

Третий аргумент заключается в том, что управление – это особая система деятельности и отношений, знание о которых не может быть выведено из других научных дисциплин, например, экономики, социологии, психологии. История управленческих знаний свидетельствует о том, что они создавались управленцами (Ф. Тейлор, А. Файоль), а не социологами или экономистами. Знания неуправленческих дисциплин используются в управлении не как заменяющие управленческое знание, а как инструмент оптимизации неуправленческих аспектов. Например, макроэкономические математические модели используются для оптимизации состояния национальной экономики, знания в области психологии – для оптимизации общечеловеческих отношений в коллективе.

Но что в таком случае выступает предметом теории управления в онтологическом аспекте? Мы уже показали, что управленческая гносеология описывает структуру управленческого знания. По нашему мнению, в онтологическом аспекте предметом теории управления является особый тип взаимодействия между людьми, основанный на властных отношениях, особой форме разделения труда (управленческого и исполнительского), особых связях. Этот комплекс признаков и позволяет определить предмет теории социального управления.

## КРАТКИЕ ВЫВОДЫ

1. Описательное управленческое знание включает в себя два вида знания: теоретическое и проектное. Теоретическое знание (управленческое и неуправленческое) используется для выработки проектного. Проектное знание непосредственно определяет действия исполнителей, выступает духовной детерминантой их деятельности.

2. Теоретическое онтологическое социальное знание, включая управленческое, представляет собой знание связей исследуемой действительности. Специфика социальных связей заключается в том, что в качестве условий их существования выступают желания людей. Поэтому онтологические социальные связи не являются объективными в полном смысле этого слова. По своему состоянию связи могут быть как оптимальными, так и неоптимальными. Теоретические социальные знания позволяют оптимизировать социальные связи, тем самым они выступают инструментом для принятия эффективных решений.

3. Оценочное и методологическое знания выполняют обслуживающую роль по отношению к управленческому знанию – как теоретическому, так и проектному.

## ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ

1. Какова структура собственно управленческого знания?
2. В чем особенность истинности проектного управленческого знания?

3. Каковы особенности общих социальных связей?
4. Как соотносятся проектное и теоретическое знание?
5. Покажите различия в предписывающем характере теоретического и проектного знания.

### **Список рекомендуемой литературы**

*Добренъков В. И.* Социология. Социальные институты и процессы : в 3 т. / В. И. Добренъков, А. И. Кравченко. М., 2000. Т. 3.

*Костин В. А.* Менеджмент / В. А. Костин, Т. В. Костина. М., 2008.

*Штомпка П.* Социология. Анализ современного общества / П. Штомпка ; пер. с пол. М., 2005.

### 3. ОТНОШЕНИЯ В УПРАВЛЕНИИ

#### 3.1. Понятие «отношение» и виды отношений

Важная роль в управлении принадлежит такому феномену, как отношения, однако освещению их роли препятствует недостаточная концептуальная проработанность, проявляющаяся в отождествлении отношений и связей, использовании этого понятия на интуитивном уровне.

Учитывая сложившуюся ситуацию, попытаемся сначала определить, что же такое отношение. В качестве основания для определения отношения, на наш взгляд, следует использовать его понимание, широко распространенное в математике, где говорят об отношениях равенства или неравенства. Привлекательность этой позиции состоит в том, что она не отождествляет отношения со связями, а фиксирует особый аспект реальности. Проблема заключается лишь в том, чтобы показать плодотворность такого понимания отношений применительно к социальному управлению.

Можно предложить следующее определение отношения: это тождественность или различие свойств одного либо двух и более объектов (субъектов) относительно друг друга. Специфика отношений, таким образом, проявляется: 1) в их содержании (сравниваются свойства); 2) особых свойствах самих свойств, которые проявляются относительно друг друга, а не самих себя (тождественность или нетождественность свойств).

Действительно, каждый объект может рассматриваться двояко: относительно себя самого и относительно других. Описание объекта относительно себя самого выражается множеством понятий: эволюция, развитие, прогресс, регресс. Рассмотрение объекта (точнее, его свойств) по отношению к свойствам других объектов и описывается понятием «отношение».

В чем заключается значимость этого понятия, почему его необходимо использовать в управлении, несмотря на то, что существует понятие «связь»? Мы полагаем, что это обусловлено нетождественностью данных понятий. Понятие «связь» выражает зависимость явлений, какова бы она ни была, а понятие «отношение» может описывать явления как связанные, так и несвязанные.

Например, можно сравнивать массу планеты Земля с массами любых космических объектов, как связанных с Землей (например, Солнцем), так и не связанных, например, со звездными системами, которые находятся на громадных расстояниях. Можно сравнивать системы управления как связанные, так и не связанные между собой. Системы, не связанные между собой, находятся в определенных отношениях, если последние понимать как тождественность или нетождественность их свойств.

Нетождественность отношений со связями проявляется также в том, что одно и то же отношение может описывать разные типы связей. Например, отношение равенства может описывать причинную, факторную связи, тенденции. И напротив, один и тот же тип связи может описываться разными отношениями. Например, причинная связь – линейными и нелинейными отношениями. Сказанное и позволяет выделить понятие «отношение» как самостоятельное, выполняющее важную роль в описании социальной реальности.

Для применения понятия «отношение» к социальной реальности, к управлению необходимо выделить виды отношений. Они могут быть качественными и количественными. В количественных отношениях свойства могут быть равны или не равны по своей величине, что и фиксируется в такой фундаментальной науке, как математика. Однако равенство может быть и в качественном отношении, т. е. свойства могут быть тождественными в качественном отношении. Этот аспект тоже выражает отношения объектов.

Отношение как проявление свойств различных свойств используется фактически и в обыденном языке, хотя это обстоятельство скрыто. Например, говорят о хорошем или плохом отношении человека к другому человеку, об отношении к своему или чужому. Как связать эту практику обыденного языка с теорией отношения как равенства или неравенства? Связь здесь прямая.

Действительно, люди сравнивают себя с другими не только как физические, но и как культурные существа, т. е. свои мотивы, идеи, доктрины. Это сравнение является качественным и фиксирует либо тождественность духовных аспектов, либо ее отсутствие. В случае тождества каких-то духовных явлений говорят об отношении к другому как своему. Например, единомышленника



рассматривают как своего, а человека, который придерживается иных взглядов, как чужого.

Сопоставляться могут не только реальные свойства реально существующих субъектов, но и свойства реальных субъектов с желаемыми свойствами. Соотношение этих свойств высказывается в обычном языке через оценки. Например, я отношусь к этому человеку плохо или хорошо. Что это значит? То, что данный человек не соответствует некому должному набору свойств. Термин «отношение» в данном случае используется для описания отношения как тождества (или различия) человека и некоего идеального человека. Совпадение или несовпадение в человеке черт должного и реального может быть выражено рационально (например, я считаю этого человека нехорошим, т. е. не соответствующим понятию «хороший человек») или эмоционально (например, я чувствую, что этот человек нехороший). Однако несмотря на разную форму, речь идет об одном и том же содержании.

Таким образом, оказывается, что понятие «отношение» в математике и в обычном языке совпадает, что свидетельствует о конструктивности определения.

В чем же заключается значение понятия «отношение»? По-видимому, с его помощью выражаются равенство или неравенство индивидов, личностей, статусов, а также различных социальных групп и общностей. Причем эти группы могут каким-то образом быть связанными, а могут быть и автономными. Например, мы можем сравнивать благосостояние управляющих групп в таких разных, непосредственно не связанных друг с другом цивилизациях, как Китай и Рим в I в. н. э. Равенство или неравенство реальных индивидов или их групп накладывает большой отпечаток на общение, может проявляться как в сотрудничестве, так и в конфликтах.

Исходя из приведенного понимания отношений, можно предложить их классификацию по видам свойств: 1) отношения между свойствами реально существующих объектов (или субъектов); 2) между свойствами идеальных объектов; 3) между свойствами реальных объектов (или субъектов) и идеальных объектов (или субъектов). Все отмеченные типы отношений так или иначе связаны с управленческими функциями и комплексами.

Выделенные виды отношений широко используются в различных управленческих функциях. Рассмотрим такие управленческие функции, как планирование и регламентирование. Они прямо основываются на анализе отношений между возможными вариантами событий, данными управляющему субъекту лишь через его представления. Если бы эти варианты не находились в отношениях между собой, их нельзя было бы сравнивать. Возможные варианты не являются связанными, как это имеет место с актуально существующими системами, но они охватываются понятием «отношение». Существование отношений между вариантами (возможностями) используется для выявления такого варианта, который превосходит другие по заданным параметрам, фиксированным свойствам.

Отношение между идеальным объектом (или субъектом) и наличным состоянием объекта (субъекта) используется в другой функции управления – контролирующей. Действительно, в основе всякого контроля находится сопоставление наличного состояния с неким идеальным объектом, например, целевым образом, нормой, профессиограммой работника. Так, с целевым образом сопоставляются фактические результаты деятельности, с нормой – фактическое распределение действий и людей, с желаемыми качествами работника – качества реальных претендентов на должность.

Что касается отношений между реальными объектами (или субъектами), то они являются полиморфными. Так, статусные различия между работниками в организационной общности планируются, контролируются. Природные различия между теми же индивидами не контролируются, они предзаданы объективно. Отношения по ценностям между членами организационной общности возникают зачастую произвольно, человек усваивает ценности того сообщества, в котором живет, не размышляя об их обоснованности, значимости. Однако не исключен и путь критического освоения ценностей, что характерно для развитых индивидов, способных к самокритике, сознательной их формулировке или выбору.

Особое значение в целом ряде направлений социальной мысли придавалось и придается отношениям между номинальными общностями, к числу которых можно отнести, например, классы,

этнические группы. По поводу этих отношений написано немало, однако с вполне определенных позиций, а именно: трактовки данных общностей как реальных. Так, класс, осознавший себя в этом качестве, рассматривался как реальная общность, т. е. наделялся единой целью, общим сознанием. Не менее реальное значение придавалось и этническим группам, например, Л. Гумилев различает этносы молодые, полные сил и энергии, и этносы старческие, которые ищут покоя и комфорта, причем ведут себя эти этносы как единое целое. В данном случае мы имеем дело с типично холистским подходом, в основе которого лежит экстраполяция свойств человека на общности людей. С необоснованностью одной из таких форм экстраполяции – переносом свойств человека на неодушевленную природу – разобрались уже в Античности, однако две другие ее формы дожили до наших дней. Мы имеем в виду веру в действие прошлых тенденций в будущем и в общность как особого субъекта.

Но в том и другом случаях общности являются номинальными, т. е. у них есть какие-то общие признаки, однако они не порождают единой цели, единой стратегии, разделения труда.

Отношения между номинальными общностями справедливо определялись как социальные (общественные) отношения, однако им приписывалось самостоятельное существование, они рассматривались как независимые от личных отношений, как первичные относительно.

В связи с предложенным пониманием природы отношений возможны и две концепции управления этими отношениями: холистская и реалистическая.

Холистская концепция, как уже отмечалось, основывается на признании общности как особого субъекта истории. К числу таких субъектов относили классы, нации, расы, культурные общности (древние греки и китайцы, например, считали себя настоящими людьми, а остальных – варварами). Холистская концепция не просто признает существование надличностных субъектов истории, но, как правило, оценивает их через полярные оценки. Одни оказываются хорошими, другие – плохими. Например, арийская нация – цвет жизни, а остальные – недочеловеки, пролетариат – это передовой класс, а буржуазия – гнивающий и умирающий, греки – аристократы, а другие – рабы по своей природе.

Из холистского восприятия социальной реальности следуют и определенные управленческие подходы к регулированию социальных отношений, которые сводятся к утверждению монополии каких-то общностей на определенные виды деятельности. Как правило, это управление государством, интеллектуальная и коммерческая деятельность. Напротив, группы, оцениваемые низко, дискриминируются, им предписываются виды деятельности, невысоко оцениваемые в данном обществе. Поскольку распределение деятельности среди групп людей осуществляется с помощью норм права, само право в таких обществах имеет сословный характер, хотя последний не всегда выступает в классических формах.

Из реалистического восприятия социальной жизни, согласно которому личности являются реальными субъектами истории, следует иная управленческая установка на регулирование отношений. Ее смысл заключается в действительном осуществлении равенства индивидов перед законом независимо от расовой, классовой, половой, партийной принадлежности. Идея равенства не мешает осуществлять распределение людей между видами деятельности по их способностям, а не по каким-то внешним признакам: принадлежности к классу, партии, народу, культурной общности и т. д.

Таким образом, последовательное проведение идеи равенства индивидов перед законом позволяет формировать динамичные профессиональные общности, между которыми существуют вполне определенные отношения. Они основываются на различиях способностей людей и вытекающих из этого различиях в социальных статусах, доходах.

Метод формирования профессиональных общностей на основе способностей не является естественным. Его широкое использование принадлежит к современности, в прошлом он, если и находил применение, то в крайне ограниченных масштабах.

В Российской Федерации в настоящее время сложилась достаточно противоречивая ситуация в области регулирования профессиональных общностей и социальных отношений. С одной стороны, принято много нормативных актов, содержащих прогрессивные идеи, ориентированных на развитие инициативы, свободы человека. С другой стороны, фактические (традиционные) отношения остаются во многом отличными от спроектиро-

ванных посредством норм права. При распределении людей по видам деятельности вместо способностей доминируют такие ценности, как личная преданность, родственные связи, партийные симпатии и антипатии. Такого рода отношения и формирующиеся на их основе профессиональные общности являются могучим тормозом демократических преобразований, они не способны использовать человеческий капитал для эффективной деятельности.

Мы рассмотрели формы связи и отношений в системах управления в их обособленности. Однако такое описание оставляет в тени возможность ситуаций, когда связь и отношения переплетаются так, что возникают новые явления. К числу таких феноменов относится власть, которая производна от связей и отношений. Действительно, связанность людей и неравенство их отношений в этих связях создают либо основу для различных форм власти, либо представляют содержание властных отношений.

Связанность (в виде компенсационных связей) и неравенство полномочий выступают основой для должностной власти. В данном случае за одними людьми признается право на принятие решений, а за другими – на их исполнение. Таким образом, имеет место неравенство видов деятельности связанных индивидов. В других случаях неравенство индивидов по таким основаниям, как способности, возможности, создает основу других властных отношений. Например, различие сотрудничающих субъектов с точки зрения знаний создает основу для экспертной власти независимой от того, как распределены полномочия по принятию решений.

### **3.2. Власть и отношения.**

#### **Проблемы определения феномена власти**

Главная теоретическая проблема, возникающая при характеристике власти, заключается в том, что имеет место отождествление свойств власти и управления во всех основных аспектах этих феноменов. Для обоснования сказанного выделим три аспекта, в которых присутствует такое отождествление: это сущностные, структурные характеристики власти и управления, а также методы осуществления власти и управления.

**Сущностный аспект власти и управления.** Сущность власти определяется как способность одного субъекта навязывать свою волю другому (другим) или как фактическое навязывание воли. По существу, это не что иное, как воздействие одного субъекта на другого для достижения определенных целей. Управление, как известно, определяется аналогичным образом: как целенаправленное воздействие одного субъекта на другого. В. Н. Шевелев, например, отмечает, что управление как функция – «это целенаправленное информационное воздействие на людей и объекты, осуществляемое с целью направить их действия и получить желаемые результаты»<sup>1</sup>.

**Структурный аспект власти и управления.** При описании системы властного взаимодействия выделяют субъект власти, объект власти, способы воздействия субъекта на объект, воздействие объекта на субъект. При характеристике управленческого взаимодействия также выделяют субъект управления, объект управления, прямую и обратную связи между ними. При желании во властном взаимодействии можно найти все элементы, которые приписываются управленческому взаимодействию, и наоборот, т. е. имеет место фактическое отождествление систем властного и управленческого взаимодействий.

*Отождествление власти и управления* имеет место и в отношении конкретных элементов системы взаимодействия, в том числе в применяемых методах. Например, в теории и практике управления выделяют такие методы управления, как административные, экономические, психологические. Для описания властвования также используется понятие методов управления, и речь идет о тех же самых методах.

Подобное отождествление управления и власти означает, что одна и та же реальность обозначается двумя понятиями. Из этого можно сделать вывод, что одно из этих понятий является лишним, и возникает вопрос, с чем мы имеем дело – либо с властью, либо с управлением. Для определения направления поиска решения возникшей проблемы представляется необходимым рассмотреть области применения обоих понятий.

При анализе управления можно выделить ряд его форм, которые не имеют аналогов во властных отношениях. Действительно,

---

<sup>1</sup> Шевелев В. Н. Социология управления. Ростов н/Д, 2004. С. 22.

управление существует не только в субъектных, но и в бессубъектных формах. К последним относятся управление на уровне живой природы (мы имеем в виду управление посредством генетической программы на уровне клсток) и управление на уровне технических систем, ЭВМ. Бессубъектные виды управления являются одновременно и безвластными, поскольку в них отсутствует такой феномен, как воля. Наличие бессубъектных видов управления заставляет признать, что содержание понятия «управление» шире, нежели понятия «власть».

Для понимания соотношения власти и управления не менее важным является и другой факт, связанный с социальной жизнью, заключающийся в том, что существуют субъектные, но безвластные виды социального управления. К числу таких видов управления можно отнести управление на основе коллективного принятия решений, которые реализуются лицами, принимающими эти коллективные решения, управление на основе контрактных решений, принимаемых при наличии партнерских отношений. В этом последнем случае решения также принимаются на основе соглашения и реализуются на основе добровольного исполнения субъектами взятых на себя обязательств.

На факты безвластного управления указывают некоторые исследователи. Так, А. А. Дегтярев отмечает: «Встречаются и такие случаи, когда общины и вовсе обходились без власти старейшины, существуя как бы на основе полного самоуправления (и в этом смысле самовластия), а также саморегулирования коллективной жизни при помощи традиций и обычаев, правил и норм»<sup>2</sup>. К выделенной исторической форме следует добавить еще один вид безвластного социального управления – это самоуправление, которое существует во всех социумах.

Сказанное позволяет сделать вывод, что не всякое социальное управление тождественно властным отношениям. Кроме этого, сформулированный тезис о нетождественности власти и управления имеет в качестве следствия еще два вывода.

Первый вывод сформулируем так. Признание того, что не всякое управленческое воздействие есть власть, ставит под сомнение

---

<sup>2</sup> Дегтярев А. А. Основы политической теории. Генезис и природа публичной власти. М., 1998. С. 45.

тезис о возведении управленческого воздействия в главный признак власти. Если бы такое воздействие действительно было основным признаком власти, то оно (управленческое воздействие) всегда сопровождалось бы властью, что в действительности не имеет места. Управленческое воздействие – вторичный признак власти, а никак не первичный. Второй вывод состоит в том, что феномен власти ограничивается сферой социальной жизни и связан с определенными видами управления.

Для понимания соотношения феноменов управления и власти и выражающих их понятий большое значение имеет также и то, что важнейшие виды власти, публичной в частности, сами являются объектом управления: власть регламентируется, контролируется, охраняется, стремление к ней стимулируется. Для любого человека, знакомого с общим курсом управления и менеджмента, очевидно, что все названные функции действительно являются управленческими. Этот факт также свидетельствует о том, что управление шире власти, соотношение власти и социального управления – это отношения единства, а не тождества.

### **3.3. Субъектно-статусная концепция власти.**

#### **Виды власти**

На наш взгляд, власть – это отношение субъекта к управлению, которое заключается в том, что субъект обладает правом принимать управленческие решения, причем это право признается теми, кто эти решения исполняет. Власть представляет собой определенный статус субъекта управления, последний, будучи конкретной личностью или группой, обладает особым статусом. Аналогией публичного властного отношения выступает отношение собственности. Но если собственность характеризует отношение субъекта к различным материальным или идеальным объектам, то власть – отношение к особому виду деятельности, которая имеет важнейшее социальное значение, для многих выступает высшим благом.

Идея о том, что власть представляет собой определенное право, высказывалась в литературе, однако не получила развития.



В частности, эту мысль формулировал Т. Парсонс: «В полную же силу власть обнаруживается тогда, когда в эти институционализированные ожидания включаются также законные принудительные санкции, т. е. право налагать на других “ограничения”, если эти другие действуют не так, как другие имеют институциональное право ожидать от них, а также используют те или иные “удовольствия” для того, чтобы мотивировать этих других к “комфортности”»<sup>3</sup>. Однако отмеченная идея сформулирована очень узко: власть как право применять санкции. Но санкции – это лишь один из видов управленческого решения, кроме того, не очерчены субъекты, принимающие такие решения. В последующем эта идея не была реализована Т. Парсонсом, поскольку понятие «право на принятие решений» было заменено понятием «способность влиять на других». «Власть, таким образом, – явление реализующей обобщенной способности, состоящей в том, чтобы добиваться от членов коллектива выполнения их обязательств, мобилизованных значимостью последних для целей коллектива и допускающих возможность принуждения строптивых посредством применения к ним негативных санкций, кем бы ни являлись действующие лица этой операции»<sup>4</sup>.

В отечественной литературе понимание власти как права было сформулировано в работах В. В. Халипова, который пишет, что власть – это «способность, право и возможность распоряжения кем-либо, чем-либо, оказывать решающее воздействие на субъектов, поведение и деятельность»<sup>5</sup>. У В. В. Халипова право как власть выступает одним из ее модусов наряду со способностью и возможностью распоряжаться кем-либо и чем-либо. На наш взгляд, эта интерпретация не позволяет развернуть природу власти как права. Поэтому сформулируем тезис о власти как праве в полном объеме.

Социальность властного отношения выражается в том, что не только властный субъект осознает свой особый статус, но его

---

<sup>3</sup> Парсонс Т. О структуре социального действия. М., 2002. С. 572.

<sup>4</sup> Парсонс Т. О понятии «политическая власть» // Антология мировой политической мысли : в 5 т. Т. 2: Зарубежная политическая мысль. XX в. М., 1997. С. 491.

<sup>5</sup> Халипов В. В. Власть : крат. словарь. М., 1997. С. 70.

осознают и те, кому адресованы его решения. Поскольку смысл отношения заключается в том, что индивид, реализующий данное отношение, выступает субъектом деятельности, то предлагается назвать эту концепцию власти субъектной.

Субъектное определение власти предполагает, что понятие управления является базовым, исходным для понимания власти. Поскольку в науке понятие управления сформировалось достаточно поздно, то попытки определить понятие «власть», минуя понятие «управление», не могли быть конструктивными, власть неизбежно отождествлялась либо с комплексом управленческих функций, либо с мотивацией в такой ее форме, как принуждение.

Власть многолика, выступает в различных видах, главными из которых являются публичная и непубличная власть. Публичная власть – это принятие обязательных решений для территориальных общностей людей, непубличная власть – в рамках внесударственных общностей, например, в коммерческих и общественных организациях.

Публичная власть возникает там и тогда, где и когда возникает необходимость внешнего управления территориальными общностями. Необходимость публичной власти как монополии на управление порождается необходимостью непротиворечивых управленческих решений, в какой бы форме они ни формулировались – как нормы или как цели. В принципе, возможны лишь два способа принятия непротиворечивых управленческих решений:

1) безвластный, реализуемый через участие в обсуждении и выработке решений всех заинтересованных субъектов;

2) властный «монопольный» – делегирование принятия решений, необходимых многим, одному субъекту, который при этом не обязательно совпадает с отдельной личностью. В качестве такого субъекта может выступать и группа личностей.

У каждого из выделенных способов имеются свои плюсы и минусы. Явными достоинствами монопольного способа принятия решений являются профессионализм, четко выраженная ответственность принимающих решения субъектов, оперативность принятия решений.

Хотя публичная власть и порождается необходимостью монопольного управления, тем не менее она не тождественна монопольному управлению, она составляет его условие. Регулируется

же публичная власть другим видом управления, которое можно обозначить как властеобразующее. Действительно, чтобы осуществлять процесс управления другими, необходимо, чтобы эти другие признавали управляющего субъекта в качестве такового, а потому осуществляли принятые им решения.

Появление публичной власти – результат соглашения между людьми по поводу субъекта публичного управления, определение того, кто является управляющим субъектом, а кто – управляемым. Это соглашение может существовать в добровольной или принудительной формах. Властное соглашение – это вид решения, которое принимается всеми его сторонами-участниками и направлено на конституирование субъекта власти.

В связи с этим следует отметить глубокую правоту сторонников договорной теории государственной власти, поскольку договор – это и есть одна из форм властеобразования, другое дело, что формы признания власти могут быть различными, и тем самым она может осуществляться и не на договорной основе.

Таким образом, публичное управление порождает власть и выступает полем ее применения. Власть, в свою очередь, обеспечивает возможность управления другими людьми, выступая относительно самостоятельным аспектом публичного управления.

Монополия на принятие публичных решений проявляется в двух аспектах. Во-первых, субъект, обладающий публичной властью, является свободным в своих действиях, его никто не ограничивает в рамках данной монополии. Монополия на управление не является данной от природы, она так или иначе устанавливается самими людьми, хотя может приобретать разные виды. Во-вторых, монополия означает, что принятые властвующим субъектом решения являются обязательными для других. Тем самым публичная власть характеризуется определенными асимметричными отношениями. Под термином «отношение» в данном случае мы понимаем неравенство людей, включенных в процесс управления. Исполнители решений не могут их принимать, в данном случае имеет место функциональное неравенство.

Публичная власть нетождественна и монопольному управлению. Власть является общим понятием, поскольку описывает множество ролей, которые выполняются управляющими субъектами,

однако сам феномен власти является уникальным в силу того, что его осуществляет конкретный субъект, обладающий неповторимыми свойствами. Управление как совокупность функций, в том числе и монопольных, описывается в общей форме, безотносительно к реализующему их субъекту, поскольку содержание этих функций не зависит от особенностей конкретной личности. Более того, набор управленческих функций имеет усредненный характер. Это обусловлено спецификой социальной теории, в которой представляется не весь имеющийся опыт, а тот, который приводит к успеху, т. е. из него элиминируются неудачные действия. Управленческие процессы, происходящие в реальности, всегда конкретны, всегда включают в себя как успешные, так и неуспешные действия, что во многом обусловлено деятельностью субъекта, реализующего функцию власти.

Привлекательность публичной власти в силу того, что с ней связано наличие массы возможностей, в том числе и доступ к ресурсам, приводит к тому, что по ее поводу возникает конкуренция, борьба за обладание этой функцией, которая может быть открытой и скрытой, мирной и насильственной, может сопровождаться различными идейными соображениями.

Подчеркнем, что субъектная концепция власти является универсальной, она позволяет понять не только публичную, но и другие виды власти, в частности лидерство, которое раскрывается через понятие «влияние»

Так, Р. Л. Дафт считает, что «власть – это потенциальная способность индивида влиять на поведение других людей»<sup>6</sup>. Насколько оправдана данная позиция? Стремление рассмотреть власть с точки зрения влияния не случайно, поскольку власть может существовать как в институциональных, так и в неинституциональных видах. Как уже отмечалось, власть как институциональный феномен есть право на принятие решений, которое закреплено в правовых нормах. Примером неинституциональной власти выступает лидерство, которое нормами не закрепляется. Осмысление природы лидерства как вида власти осуществляется на основе понятия влияния. Не случайно авторы, исследующие феномен лидерства, трактуют его как влияние, т. е. как власть.

---

<sup>6</sup> Дафт Р. Л. Менеджмент. СПб., 2002. С. 467.

Не отрицая различия видов власти, следует отметить, что понятие «влияние» непосредственно не выражает природы неформальной (неинституциональной) власти, хотя и связано с ней. Отношение этих понятий в обобщенной форме может быть выражено следующим образом: неформальная власть проявляется во влиянии, но само по себе влияние властью не является.

Что же представляет собой в таком случае неформальная власть, выступающая в виде лидерства? Неформальная власть лидера – это признанное за ним со стороны его последователей право на выработку общих для неформальной группы решений. В случае неформальной власти право на решения не является делегированным руководителям от собственников или от народа, не основывается на законе. Источником неформальной власти выступает оценка последователей лидера, что он является лучшим специалистом в какой-то конкретной области, что они не могут разработать такие решения, которые принимает лидер.

Право лидера на обязательные решения, безусловно, реализуется через признаваемые последователями решения, что и описывается в понятии «влияние».

Иными словами, право на принятие решений означает право на выполнение определенной социальной роли, поскольку принятие решений представляет собой вид деятельности или социальную роль.

Сказанное заставляет обратить еще раз внимание на понятие «право», под которым мы понимаем свободу субъекта на определенные действия. Следует различать два вида субъектного права: права человека и властное право. Автономное право – это монополия субъекта на принятие решений относительно самого себя, это способность и возможность самоуправления. Данный вид права представлен в правах и свободах человека, в частичном праве. Такие права фиксируются дескриптивными институтами, т. е. такими, которые фиксируют границы данной монополии, данной свободы.

Властное право – это свобода субъекта принимать решения для других. В демократическом обществе властное право основывается на делегировании властного права политическим лидерам, а не на захвате или традиции. Делегирование может осуществляться снизу вверх или сверху вниз.

Формы делегирования снизу вверх – это механизм выбора политических, а также неформальных лидеров. Делегирование сверху вниз – это делегирование полномочий от лиц, обладающих властью, другим должностным лицам, в частности, лицам, которые наделяются административной властью. Делегирование прав по схеме сверху вниз в коммерческих организациях (в частности, от собственников менеджерам) зачастую называют властью, основанной на законе, в отличие от феномена лидерства. На деле же это различные схемы делегирования властных полномочий. В чем их различие?

Делегирование власти на основе закона означает, что свобода принятия решений лицами связывается с ответственностью за эти решения, а деятельность, связанная с выполнением роли, вознаграждается. Ответственность за право принятия решений имеет место как при наделении властью политических лидеров, так и при делегировании ими части своих прав служащим, и фиксируется эта ответственность в виде законов.

В случае же лидерства не происходит делегирования полномочий, регламентации ответственности в виде какого-либо закона или даже соглашения, лидер не получает никакого материального вознаграждения. Лидер, утративший способность влияния, перестает быть лидером.

Кроме того, в случае формальной власти фиксируются объем и вид властных полномочий, в случае лидерства нет регламентации власти каким-либо законом или соглашением.

Следует отметить и роль лидерства в управлении. Обычно утверждается, что это явление положительное, поскольку возрастает эффективность управления. На наш взгляд, подобная оценка не является универсальной. По всей видимости, лидерская власть выступает оправданной в случае авторитарного управления, когда работники не готовы выполнять управленческие функции.

Однако существуют ситуации, когда лидерство может играть отрицательную роль, препятствовать развитию инициативы членов организации или общества в целом. Такая ситуация имеет место в случае искусственного лидерства. Под искусственным лидерством понимается ситуация создания неадекватного положительного имиджа какому-либо политическому деятелю, внушение гражданам мысли об их заведомом неравенстве с вождями.

Такого рода практика может быть успешной и сопровождаться отказом граждан от своих прав, вести к феномену, который философы называли бегством от свободы.

Особой формой субъектного властного права выступает деперсонализированное властное право, которое заключается в том, что субъектом власти выступает не отдельная личность, а общность людей.

Властное отношение характеризуется еще и таким важным аспектом, как объем управленческих полномочий, который выступает в виде объема власти. Этот аспект можно определить как присвоение управления, которое осуществляется в разных видах на основе:

- 1) норм и правил, принятых в данном обществе;
- 2) превосходства в силе какой-либо личности или группы над другими;
- 3) добровольного признания одними субъектами руководства со стороны других.

Первый тип присвоения власти, основанный на принятых нормах и правилах, можно назвать институциональным. Он предполагает признание норм, определяющих распределение власти между людьми, добровольное подчинение подвластных субъектам управления. Институционализация процесса присвоения власти не означает, что процесс управления тоже институционализируется, власть при этом может быть неограниченной. Для осуществления управления выделяются определенные ресурсы.

Другой тип присвоения публичной власти можно определить как самозахват, т. е. присвоение по собственной инициативе. Вариантами подобного поведения может служить присвоение интеллектуально-лидерской и репрессивно-лидерской власти. Присвоение интеллектуально-лидерской власти основано на признании отдельных лиц (или одного лица) как превосходящих других лиц в знаниях, умениях по каким-то вопросам. Здесь имеет место уровневое разделение труда, кто-то выделяется в определенных видах деятельности. Ресурсы на управление при этом не выделяются, подчинение лидеру является добровольным, на основе убеждения в том, что лидер принимает лучшие решения.

Репрессивно-лидерский захват публичной власти основан на превосходстве отдельных лиц или групп над другими лицами или

группами в силе. Власть не только захватывается с помощью силы, но и сохраняется на ее основе, утрата силы означает утрату власти, принятие решений основано на силе. Репрессивно-лидерская власть существует не только в обществе, но уже у высших животных. У стадных животных превосходство в силе лежит в основе роли вожака. Сила в данном случае – не только средство принуждения, но и условие защиты стада от внешней опасности. В обществе этот тип власти имеет широкое распространение.

Третий тип присвоения публичной власти – добровольное признание со стороны одних субъектов права других руководить. Такой тип власти можно определить как экономический, поскольку в основе его лежит управление трудом.

Мы выявили и раскрыли классификацию способов присвоения публичной власти. Многообразие феномена публичной власти проявляется в том, что могут быть предложены ее классификации еще по ряду оснований. Одним из таких критериев являются субъекты власти. Публичная власть представлена такими видами, как государственная и муниципальная виды власти, особенность которых состоит в том, что для их реализации субъекты этой власти наделяются ресурсами, обладают правом принуждения.

Еще одним основанием для выделения видов публичной власти является различие между управляемыми субъектами. С этой точки зрения следует различать политическую и административную власть.

Под политической властью мы понимаем право весьма ограниченного количества людей, определенной группы на принятие решений относительно граждан, под административной властью – право на принятие решений относительно служащих (более широко – чиновников). Этим правом обладает еще меньшая часть людей, подгруппа чиновников. Административная власть является внутренней для государственного и муниципального управления, политическая – внешней.

Различие между внешним и внутренним государственным управлением в литературе осмысливается неоднозначно. Одни авторы пытаются осмыслить его как различие между политическим и административным управлением, другие – как отличие организующей власти от законодательной и судебной. Так, В. Д. Граждан утверждает, что государственная власть, помимо внешнего



разделения по вертикали и по горизонтали, внутри себя функционально делится еще на две части: на работников, осуществляющих политическую власть в государственных органах, и на работников, осуществляющих в этих же органах административную власть, или государственную службу<sup>7</sup>. Тем самым выделяются еще два вида государственной власти: политическая и административная. С эмпирической точки зрения отмеченная классификация вполне обоснована, поскольку роли политиков и государственных служащих существенно различаются, что требует их осмысления и во властном аспекте. Однако теоретически данное различие не вполне осознанно, что проявляется в противоречивой интерпретации этих видов власти. В частности, В. Д. Граждан, выделив политическую и административную разновидности власти, тут же их отождествляет. Он пишет: «Административная власть в сфере государственного управления – это тоже политическая власть, но только со своей спецификой»<sup>8</sup>. Понятно, что второй тезис исключает первый. Если административная власть – это вид политической власти, тогда государственную власть нельзя делить на два таких вида, как политическая и административная. Для решения проблемы необходимо указать критерии политической власти. Эти критерии вряд ли можно непосредственно вывести из различия политиков и служащих. Другая точка зрения заключается в том, что административная власть отождествляется с исполнительной властью. Исполнительная власть – это административная власть в условиях правового государства, демократически организованного общества<sup>9</sup>. Но если административная и исполнительная власти – одно и то же, то понимание соотношения властей меняется. Исполнительная власть является одной из ветвей политической власти наряду с законодательной и судебной. В таком случае различие политической и административной власти выглядит надуманным. Однако и эта позиция является противоречивой, так как автор признает, что административная власть подчинена политической.

---

<sup>7</sup> См.: Граждан В. Д. Теория управления. М., 2004. С. 266.

<sup>8</sup> Там же. С. 279.

<sup>9</sup> См.: Бахрах Д. Н. Административное право России : учебник для вузов. М., 2002.

Но если она – ветвь политической власти, то она может быть подчинена другим ветвям (законодательной и судебной), но не политической. Таким образом, обе позиции оказываются противоречивыми и сталкиваются между собой. Чтобы снять отмеченные противоречия, выделить рациональные зерна и слабости в обоих подходах, необходимо уточнить признаки видов власти.

Причина противоречий не случайная, она заключается в том, что не выделены основания для различения видов государственной власти (политической и административной), а также исполнительной. Указание на то, что это виды государственной власти, не всегда характеризует основание выделения. Например, основания таких видов власти, как законодательная и судебная, прочитываются из их названий, что же касается исполнительной, то этого эффекта не наблюдается.

По-видимому, государственная власть может делиться на виды по функциям (законодательная, исполнительная, судебная, хотя содержание функций исполнительной власти теоретически не определено) и по своим уровням.

С точки зрения уровней, государственная власть может быть политической и административной. Политическая власть – это высшая власть, административная же власть является подчиненной. Политическая власть своим источником в демократических государствах имеет волю народа, в условиях монархии источником высшей государственной власти считается власть богов или Бога. Что же касается административной власти, то она своим источником имеет волю политиков, она – результат делегирования полномочий от политиков государственным служащим. Этот факт подчинения был уже осознан французским ученым Р. Драго, который сформулировал следующее определение администрации: «Администрация – совокупность людских и материальных средств, призванных обеспечивать под руководством политической власти исполнение и применение законов... Цели администрации никогда не бывают первичны, они всегда вторичны и состоят в выполнении заданий, порученных ей основополагающими государственными органами»<sup>10</sup>. Однако факт подчинения еще не раскрывает механизма такого подчинения. Нам представляется,

---

<sup>10</sup> Драго Р. Административная наука. М., 1982. С. 5–6.

что понятие «делеги́рование полномо́чий» позволяет раскрыть этот механизм.

С этой точки зрения в современных государствах политические должности, как правило, замещаются лицами, избранными народом, например, депутатами, президентом. Однако в ряде случаев на эти должности могут быть назначены и чиновники. Например, премьер-министр в смешанной республике или министры.

Признание двух отмеченных тезисов (наличие уровней государственной власти и их разделение по функциям) позволяет сформулировать проблему: чем отличается высшая политическая исполнительная власть от административной, каковы их главные функции и отношения?

На наш взгляд, основные специфические функции политической исполнительной власти являются учредительно-финансовыми. Учредительная функция заключается в том, что именно исполнительная власть имеет право на создание (или ликвидацию) органов, осуществляющих работу с населением и другими государствами. Финансовая функция заключается в праве на распоряжение финансовыми средствами. Данные функции являются, как отмечалось, специфическими, но не единственными. Политическая исполнительная власть осуществляет и общие управленческие функции: учет, анализ, контроль. Тем самым политическая исполнительная власть реализует не одну, а комплекс управленческих функций.

Административная власть по своему источнику – это власть, делегированная от политиков, занимающих высшие государственные должности, лицам, которые являются государственными служащими различных рангов, с разным объемом полномочий. Делегирование следует отличать от передачи власти. Передача власти означает, что субъект, передающий власть, лишается ее. В случае же делегирования картина иная. Субъект, делегирующий власть, наделяет ею других, но на определенных условиях. Субъекты, наделенные административной властью, подконтрольны тем, кто наделяет их властью.

По содержанию административная власть отличается от высшей политической власти, она представляет собой власть по отношению к населению, связанную с обеспечением исполнения

законов. Ее специфические функции связаны с контролем состояния законности и ее восстановлением в случае нарушения.

Необходимость делегирования связана с тем, что контрольно-восстановительная функция государственной власти является массовидной, ее осуществляют большие отряды людей, число которых во много раз превышает число политиков. Иными словами, такие виды государственной власти, как законодательная и исполнительная, являются существенно различающимися с точки зрения числа людей, необходимых для их реализации. Законодательная власть может быть реализована небольшим количеством людей, контроль же за законом и контрольная деятельность, принудительное обеспечение законов относительно тех, кто их не выполняет добровольно, требуют большого числа людей, эта власть не может быть реализована силами политиков.

Виды деятельности исполнительной административной власти по контролю и обеспечению законности многообразны, в частности, меры по принуждению нарушителей к исполнению законов могут включать в себя штрафы, предупреждения, лишение документов, задержание и т. д. Все эти действия оформляются документально, в виде констатаций нарушений, предписаний и оценок. Именно эта особенность административной власти и дает основание для многих теоретиков оценивать ее как исполнительно-распорядительную. Так, Д. Н. Бахрах делает следующий аналогичный вывод: «Административная власть – это исполнительно-распорядительная власть, в процессе исполнения велений вышестоящей власти она издает огромное количество распоряжений – административных актов (о выделении, приеме, призыве, поощрении, наложении взысканий и др.)»<sup>11</sup>. Однако нетрудно увидеть, что оформление своих решений осуществляет любая власть, например судебная. Все виды судебных решений оформляются, документируются, однако эта власть не относится к исполнительной. Учитывая сказанное, точнее определить суть административной власти как контрольно-восстановительной. Контрольной, поскольку она имеет монополию на контроль за поведением граждан и организаций. Восстановительной, поскольку в случае нарушений законов она стремится либо восстановить нарушен-

---

<sup>11</sup> Бахрах Д. Н. Административное право России. С. 15.

ный порядок, либо предупредить эти нарушения, используя различные методы, вплоть до принуждения. Следует подчеркнуть, что именно административная власть обеспечивает непосредственное принуждение (насилие), которое признается как атрибут государственной власти. Таким образом, получается, что регламентация поведения граждан осуществляется законодательной политической властью, а выявление отклонений и пресечение их – административно-исполнительной.

Однако и сама административная власть неоднородна, следует различать два ее вида: гражданскую и менеджерскую. Под гражданской административной властью мы понимаем власть чиновников в отношении тех граждан, которые нарушают законодательство. Под менеджерской административной властью мы понимаем власть тех служащих, которые осуществляют управление служащими, объединенными в различные государственные органы и работающими с населением. Этот аспект административной власти выделен в работе Н. И. Глазуновой: «Система государственно-административного управления – это определенная совокупность иерархически связанных между собой органов исполнительной власти и государственно-административного управления, во взаимодействии реализующих управление государственной сферой экономики и социальной жизни и обеспечивающих исполнение законов, конституционно установленных прав и свобод граждан»<sup>12</sup>. Административные менеджеры, осуществляющие управление чиновниками, работающими непосредственно с населением, выступают посредниками между политиками и рядовыми чиновниками. Вид управления, которым они занимаются, – это управление персоналом, т. е. подбор кадров, их расстановка, оценка, организация обучения, стимулирование. Именно в неоправданном росте этого слоя управленцев и коренится причина бюрократизации государственного аппарата, приводящая к росту издержек на управление и снижению эффективности деятельности политиков.

Административный менеджмент представляет собой государственный менеджмент, имеющий целый ряд особенностей

---

<sup>12</sup> Глазунова Н. И. Государственное и муниципальное (административное) управление. М., 2006. С. 65.

в сравнении с менеджментом частных фирм. Главное его отличие связано с тем, что в государственном менеджменте исполнители находятся в двойном подчинении: политикам и администраторам. Подчинение политикам проявляется косвенно – через следование законам и нормативным актам, принятым политиками, подчинение административным менеджерам – через их право на контроль и оценку деятельности этих рядовых чиновников. В случае, если административные менеджеры следуют законам, не возникает противоречий и сбоев в работе аппарата. Если же они преследуют собственные цели или делают ставку на приход других политических лидеров, то картина меняется, их деятельность может способствовать дискредитации действий политиков, находящихся у власти.

Другие различия связаны с источниками финансирования, нормами права. Если в частных фирмах источником финансирования выступает прибыль, то в государственных органах и службах – бюджет; если частный менеджмент регламентируется нормами трудового и гражданского права, то государственный – нормами административного права.

Административная государственная власть, как и политическая власть, неизбежно подвергается делению, что обусловлено невозможностью исполнения одним лицом множества управленческих функций. Разделение труда и власти имеет место как между служащими, работающими с населением и непосредственно реализующими политику государства, так и между государственными менеджерами.

Для служащих, работающих с населением, характерно предметное разделение труда, например, контроль как функция осуществляется по объектам: за состоянием воды, леса, таможенного режима, здоровья населения и т. д. Другое дело, что эта специализация служащих может быть направлена на объекты, выделяемые по разным признакам: отраслевому, территориальному, социальному, т. е. признаку, по которому выделяются различные группы людей.

Что же касается менеджеров, то они могут специализироваться по функциям, объектам, уровням. Разделение труда по функциям означает, что менеджеры осуществляют либо планирование, либо учебу персонала, либо контроль, либо мотивацию, либо

координацию, либо анализ и т. д. Разделение по объектам связано с управлением различными сферами, например, здравоохранением, образованием. Разделение по уровням связано с территориальным масштабом управления: управление на уровнях административных единиц: района, субъекта федерации, всего государства.

Осмысление уровняго разделения труда в сфере исполнительной власти требует и осмысления характера управления. В литературе утверждается, что с изменением уровня управления изменяется и его характер, в частности, высшие уровни административного управления осуществляют стратегическое управление, средние – тактическое, а низшие – оперативное управление. Так, Н. И. Глазунова пишет, что вертикальное разделение труда позволяет выделить три уровня групп руководителей: высший уровень – руководство стратегическое; средний – руководство тактическое; низший уровень – руководство непосредственными исполнителями<sup>13</sup>. В данном случае административное управление понимается широко: как синоним исполнительной власти вообще. Высший уровень руководителей, о котором пишет Н. И. Глазунова, – это политическое руководство. В связи с этим возникает вопрос: всегда ли оно осуществляет стратегическое управление. Ответ на него зависит от понимания стратегии. Если стратегию понимать как решение важных вопросов, то ответ будет положительным. Однако если стратегию понимать как тип управления, который связан с решением потенциальных проблем, с предвосхищением возможных проблем и их недопущением, как это понимается в современном менеджменте, то ответ на вопрос будет неоднозначным.

Роль политического руководства можно сформулировать так: оно может быть субъектом стратегического управления, но не всегда им является. Чаще всего политическое руководство осуществляет запаздывающее управление, т. е. принятие решений по уже возникшим проблемам.

Собственно административное управление ориентировано на оперативное управление, которое может быть организовано как на части территории государства, так и на всей его территории.

---

<sup>13</sup> См.: Глазунова Н. И. Государственное и муниципальное (административное) управление. С. 224.

Изменение масштаба административного управления не изменяет его функций как на уровне низших, так и на уровне высших руководителей, оно заключается в управлении персоналом, но разного уровня. Руководители низового звена управляют исполнителями, руководители среднего звена – руководителями низового звена, а высшие руководители – руководителями среднего звена.

Таким образом, анализ соотношения административного и политического управления в сфере исполнительной власти показывает, что политическое управление – это управление административным управлением. Сами политики не применяют насилие, но они управляют его применением. Причем управление административной властью осуществляется всеми ветвями политической власти. Законодательная политическая власть влияет на нее через законы, судебная – посредством соответствующей мотивации.

Политическая и административная ветви власти обладают спецификой в государственном и муниципальном управлении.

В государственном управлении административная власть подчинена политической власти, она представляет собой средство обеспечения функций гражданской власти. В муниципальном управлении административная власть является, по существу, единственным видом власти, поскольку муниципалитет лишен гражданской власти, его решения относительно граждан основываются либо на делегировании полномочий со стороны государства, либо на договорных отношениях между ним (муниципалитетом) и населением.

В свою очередь политическая власть может быть тотальной либо частичной. Тотальность власти заключается в том, что права населения ограничиваются бытовой сферой. Во всех других сферах жизни граждан государство устанавливает обязательные правила поведения, обладающие принудительной силой. Частичная политическая власть характеризуется максимизацией прав и свобод населения, а роль власти сводится к посредничеству в отношениях между гражданскими субъектами.

Двумя главными видами непубличной власти являются ситуативная и личная виды власти. Ситуативная власть – это власть одного человека над другим, обусловленная ситуацией, в которой субъект не может использовать личную власть. К ситуативной власти относятся следующие виды власти: родительская, крими-



нальная, лидерская. Личная власть – это право на принятие решений относительно самого себя, это право на самоуправление.

Между отмеченными видами власти существуют определенные отношения. Так, гражданская и служебная ветви власти, как виды публичной власти, находятся в отношениях дополнения: одно невозможно без другого. Тотальная гражданская власть исключает личную власть человека, чем больше объем гражданской тотальной власти, тем меньше объем личной власти. Частичная публичная власть, напротив, находится в отношении дополнительности к личной власти, расширение прав и свобод означает уменьшение объема публичной гражданской власти.

Таким образом, любое общество – это система разнородных видов власти, которые находятся между собой в определенных отношениях, ее можно обозначить как социальную властную систему. При этом в обязательном порядке необходимо отличать социальную властную систему от политической системы власти.

Политическая система власти представляет собой распределение публичной власти в рамках государства. Варианты такого распределения составляют объект политических наук, они достаточно хорошо изучены. Выделяют такие политические варианты распределения власти, как монархия и республика, каждый из которых, в свою очередь, имеет собственные варианты. Эти варианты получили название форм государственного устройства. Однако политические системы не исчерпывают изучение роли власти в обществе. Если принять во внимание существование личной власти, то необходимо вводить понятие социальной властной системы. Это понятие позволяет рассмотреть варианты распределения власти в социуме. Государство как элемент социума выступает его частью и во многом влияет на другие части.

### **3.4. Власть и виды организационных структур**

**Виды власти как основа простых организационных структур.** Выше мы показали природу власти как отношения людей по поводу принятия решений, а именно: власть представляет собой монополию на принятие решений. Приведенное понимание власти может служить основой для выделения видов

власти, комбинаторика которых и служит основой того, что называют организационными структурами.

Обычно организационные структуры определяют через отношения – это верный, но недостаточный подход, поскольку явно не учитывается, что речь идет о властных отношениях. Поэтому теоретическое описание организационных структур вряд ли возможно, минуя феномен власти.

Выделим виды власти, составляющие основу организационных структур. На наш взгляд, базовыми видами, с которыми связаны организационные структуры, являются следующие. По субъекту власти она представлена либо властью отдельной личности, либо группы лиц. По типу власти она распадается на экспертную власть, которая заключается в праве на разработку проектов решений, и власть на принятие решений. Власть на принятие решений может быть делимой и неделимой. Делимость власти может быть осуществлена по двум признакам: по горизонтали и по вертикали. И наконец, власть может быть делегированной и неделегированной. Неделегированная власть – либо выборная, либо наследственная.

С учетом сказанного можно утверждать, что организационные структуры – это варианты сочетания структур власти как по вертикали, так и по горизонтали. Они не сводятся к тем видам, что выделены в менеджменте, поскольку в теории менеджмента представлена часть структур, существующих в практике социального управления.

Организационные структуры можно классифицировать по видам властных отношений, которые могут быть как вертикальными, так и горизонтальными.

Горизонтальные отношения – это такие отношения, при которых субъекты наделены равными властными полномочиями на принятие решений, поэтому решение может быть только общим. Следует обратить внимание, что в ряде случаев общее решение требует согласия всех участников, в каких-то случаях оно может быть решением большинства – простого или квалифицированного. Примером горизонтальных властных отношений служат самоуправляемые бригады, парламент.

Вертикальные властные отношения характеризуются тем, что одна из сторон обладает монополией на принятие решений, со-

гласие другой стороны на принятие решения не требуется. Примером таких отношений является линейная структура в организации.

Горизонтальные и вертикальные властные отношения в чистом виде встречаются нечасто, более распространены смешанные структуры, в которых имеет место сочетание и вертикальных и горизонтальных отношений. При характеристике смешанных вариантов следует различать общую характеристику структуры и характеристику ее отдельных подструктур.

Рассмотрим простые структуры, которые могут существовать как отдельно, так и в составе сложных структур. К структурам, существующим самостоятельно, нам следует отнести линейную и договорную структуры. Эти структуры характеризуют отношения между должностями, замещаемыми физическими лицами. Число субъектов, вступающих в такие отношения, невелико, обе эти структуры являются древними, можно сказать, исторически первичными. Не обладает самостоятельным существованием функциональная структура, которая, кроме того, может входить как в состав вертикальных, так и в состав горизонтальных отношений, тем не менее она также является простой.

Линейная структура характеризуется тем, что руководитель (часто совпадавший в древности с собственником) обладал всей полнотой власти по принятию решений. Однако если число подчиненных превышало два десятка человек в силу нормы управляемости, он вынужден был делегировать часть своих полномочий другим руководителям. Делегирование власти может принимать разные формы: если делегируются полномочия на управление людьми, то мы имеем дело с чисто линейной структурой, если делегируются полномочия на подготовку решений по какому-то кругу вопросов или проектов таких решений, то с функциональной.

Линейная организационная структура характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство. При линейном управлении каждое подразделение имеет одного руководителя, который принимает все управленческие решения и несет ответственность за результаты деятельности управляемых субъектов. В свою очередь ряд

руководителей подразделений также имеют одного руководителя, который принимает решения, касающиеся общих вопросов работы данных подразделений. Таким образом, разделение управленческого труда осуществляется по объекту управления. Рассмотрим линейную структуру управления на примере менеджмента.

*Линейная структура управления* характеризуется двумя фундаментальными признаками. Первый – это множество уровней руководства, определенная иерархия. В данной структуре действует принцип единоначалия, суть которого состоит в том, что подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя, причем вышестоящий орган управления не имеет права отдавать распоряжение каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного начальника. Второй признак заключается в том, что каждый руководитель выполняет все функции управления относительно закрепленного за ним объекта управления. Схема линейной структуры управления представлена на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Схема линейной структуры управления

Управленческие подразделения при линейной структуре формируются по производственному признаку. Данная структура управления является логически стройной, но вместе с тем недостаточно гибкой. Каждый из руководителей обладает всей полнотой власти, но небольшими возможностями для решения функциональных проблем, требующих узких, специальных знаний. Ей присущи как положительные, так и негативные стороны. К первым относятся единство и четкость распорядительства; согласо-

ванность действий исполнителей; простота управления; четко выраженная ответственность; оперативность в принятии решений; личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности. Недостатками данной организационной структуры являются высокие требования к руководителю, который должен быть всесторонне подготовлен для эффективного руководства; перегрузка информацией; большой объем коммуникативной деятельности, так как приходится много общаться с подчиненными, вышестоящими организациями; концентрация власти в верхнем звене управления. Обобщая выявленные недостатки, можно сказать, что они связаны с недостаточным разделением управленческого труда по его функциям и могут быть устранены функциональной структурой.

В условиях государства эта структура использовалась для организации армии, аппарата власти под руководством монарха.

*Горизонтальная структура* может быть постоянной и временной. В древности постоянной структурой была артель, а временной – различные сходы, съезды. Особенностью этой структуры является то, что субъекты должны принимать коллективное решение, которое является общим для всех участников.

*Функциональная организационная структура* управления основана на разделении управленческого труда не по уровням управления, а по его видам. Ее смысл состоит в том, что выполнение отдельных управленческих функций возлагается на узких специалистов управления. Специалисты одного профиля объединяются в специализированные структурные подразделения, например, плановый отдел, отдел маркетинга и т. д.

**Виды власти в составе сложных организационных структур.** Отмеченные простые структуры образуют основу всех сложных структур. Мы хотели бы подчеркнуть то обстоятельство, что сущность всех сложных форм заключается в синтезе линейной и функциональной структур. Поэтому линейно-функциональная структура образует основу всех структур, но в ряде случаев может быть дополнена горизонтальной структурой.

Рассмотрим заявленный тезис более подробно. То обстоятельство, что линейно-функциональная структура образует основу всех других структур, означает, что это имеет место в отношении

государственного управления, муниципального, а также менеджмента.

Линейно-функциональная структура (без горизонтальной структуры) составляет основу монархической формы правления. Действительно, абсолютный монарх – это линейный руководитель, обладающий всей полнотой власти, которую он делегирует назначенным им чиновникам, которые могут быть как линейными, так и функциональными. Линейные руководители – это чиновники, управляющие территориями, функциональные – это различного рода совещательные органы и должности. Сословно-представительная монархия также представляет собой линейно-функциональную структуру, в которой функциональные органы (земства, съезды) выбираются населением.

В менеджменте линейно-функциональная структура имеет целый ряд вариантов: линейно-штабная, линейно-многофункциональная, проектная и т. д.

*Линейно-штабная организационная структура* представляет собой не что иное, как линейную структуру, дополненную таким отделом, как штаб. Штаб – это организационная единица, обслуживающая линейных руководителей. Это своего рода вариант функциональной структуры. Отличие штаба от функциональных служб состоит в том, что работники штаба, являясь специалистами, не принимают решений, а выполняют консультационные функции. Схема этой оргструктуры представлена на рис. 3.2.

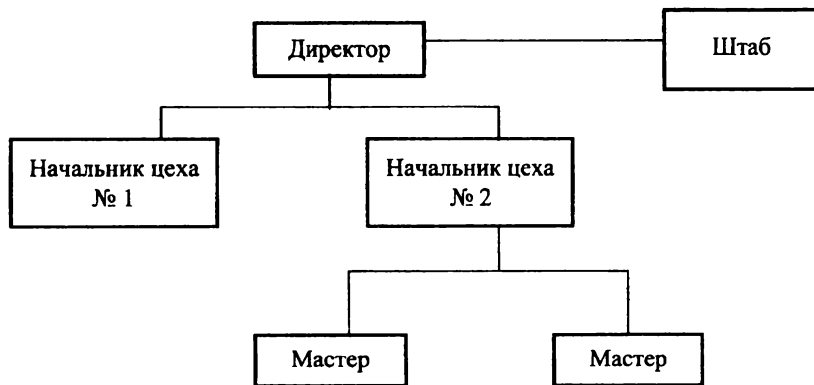


Рис. 3.2. Схема линейно-штабной организационной структуры

Штабы бывают специализированными и персональными. Персональный штаб, как правило, имеется у высших руководителей. Специализированный штаб – это подразделение организации, обслуживающее всю систему управления. Наряду со штабами в организации могут быть созданы и другие экспертные группы, например, комитеты, комиссии, оперативные рабочие группы<sup>14</sup>. Комитеты – это междепартаментальные группы, функционирующие на постоянной основе и решающие задачи различного рода. Их основные функции – сбор и распределение информации, генерирование идей. Комиссии и оперативные рабочие группы создаются на короткий срок и для решения конкретной задачи, требующей всестороннего подхода. Особое место среди них занимают группы планирования и проектирования.

*Линейно-функциональная организационная структура* является синтезом линейной и функциональной организационных структур. Функциональные структуры представляют собой подразделения специалистов, которые не управляют операторами непосредственно, а влияют на их работу через линейных менеджеров. Этот тип структуры был самым распространенным в менеджменте первой половины XX в. и остается таковым в настоящее время в органах исполнительной власти государственного и муниципального управления. Схема линейно-функциональной организационной структуры представлена на рис. 3.3.

Данная структура управления получила высокую оценку М. Вебера, который считал именно ее наиболее эффективной. Он определил эту структуру как рационально-правовую и противопоставил «харизматической» (линейной) и «традиционной» (патриархальной, характерной для семьи). Достоинства данной организационной структуры М. Вебер видел в точности, скорости действий персонала, его знаниях, благоразумии, строгой субординации, отсутствии трений.

Для *дивизиональной структуры* (рис. 3.4) характерно деление организации на отделы по видам товаров, услуг, покупателей. Появление данной организационной структуры управления было

---

<sup>14</sup> См: Теория организаций и организационное проектирование (пособие по неклассической методологии) : учеб. пособие / под ред. Т. П. Фокиной, Ю. А. Корсакова, Н. Н. Слонова. Саратов, 1997. С. 94.



Рис. 3.3. Схема линейно-функциональной организационной структуры

связано с ростом фирмы, а впоследствии – с ростом числа целей в одной и той же фирме. Этот вид организационной структуры появился в компании General motors, возглавляемой в то время А. Слоаном, создавшим новую организационную форму – множество подразделений, каждое из которых имело собственные, четко сформулированные сферы ответственности, что позволяло быстро вносить требуемые изменения в производимые товары.

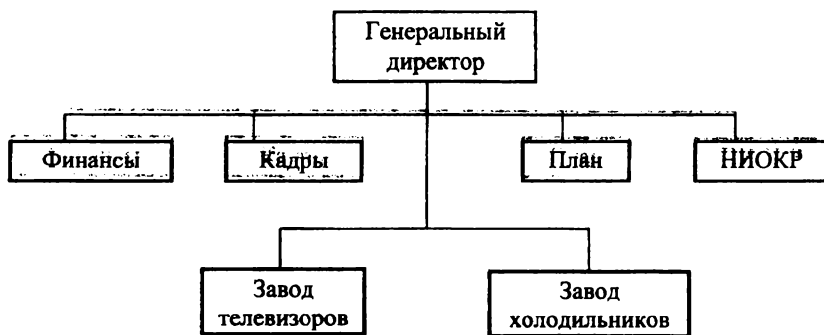


Рис. 3.4. Схема дивизиональной организационной структуры



В дивизиональной структуре используется сочетание централизованного планирования и определенной самостоятельности первичных подразделений организации, поэтому ее, по аналогии с государственным управлением, называют еще федералистской. Центр в организации контролирует нижестоящие уровни лишь по отдельным показателям, а исполнение задач предоставляется на усмотрение руководителей первичных служб. А. Слоан полагал, что у менеджеров высшего уровня есть три функции: принимать решение о стратегии компании, определять ее структуру и выбирать системы контроля<sup>15</sup>. Подразделения, получая свободу от непосредственного контроля, используют ее для повышения эффективности своей работы.

Как отмечается в литературе, самым главным недостатком данного типа структуры является слабая восприимчивость к нововведениям технологического характера в силу концентрации на текущих задачах<sup>16</sup>.

*Матричная организационная структура* предполагает одновременное использование линейно-функциональной и дивизиональной командных цепочек, причем линейно-функциональная направлена вертикально, а дивизиональная – горизонтально (рис. 3.5). Матричная структура получила широкое распространение в глобальных корпорациях.

Особенность матричной структуры заключается в дуализме командной цепочки, что ведет к различным противоречиям, увеличению времени на разрешение возможных проблем. Поэтому условием успешного функционирования этой структуры являются равные полномочия линейно-функциональных и дивизиональных менеджеров. При отсутствии этих условий матричная структура превращается в линейно-функциональную или функциональную. Вместе с тем матричная структура может быть эффективной в изменяющемся мире, поскольку ориентирована на конечные результаты, что позволяет быстро перемещать специалистов из одного подразделения в другое.

Итак, мы показали линейно-функциональные структуры, точнее, их варианты. Нетрудно видеть, что функциональные специалисты

---

<sup>15</sup> См.: Крейнер С. Ключевые идеи менеджмента. М., 2002. С. 40.

<sup>16</sup> См.: Там же. С. 95.

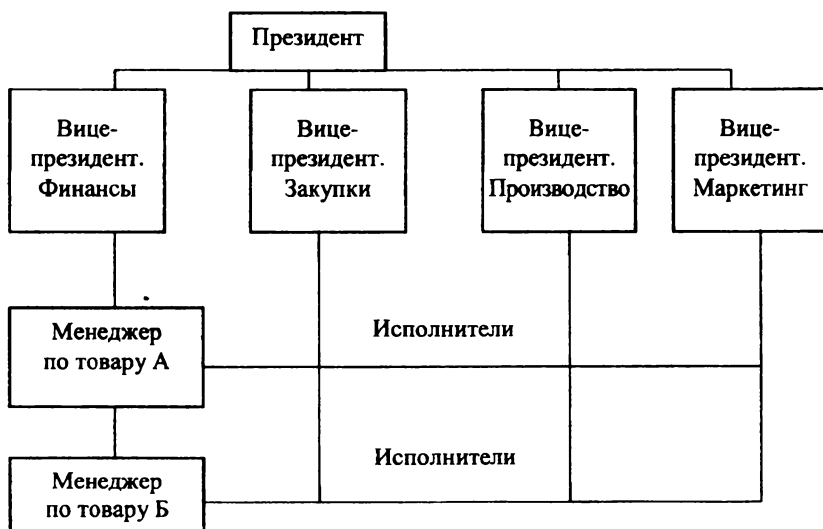


Рис. 3.5. Схема матричной организационной структуры

в них подчинены линейным. Однако существуют структуры, в которых функциональные подразделения не подчиняются линейным руководителям, а являются независимыми, поэтому их взаимодействие возможно только на основе горизонтальных связей.

Отмеченная ситуация характерна прежде всего для республиканских форм правления. Республиканская форма правления – это тоже линейно-функциональная структура, особенностью которой является самостоятельность функциональных подразделений. Важнейшими функциональными структурами являются парламент и суд. Парламент издает законы, т. е. решения особого рода, осуществляет некоторые контрольные функции. Суд осуществляет оценку деяний с точки зрения существующего законодательства. Известно, что основой для установления горизонтальных отношений между функциональными органами и исполнительной властью явилась теория разделения властей.

Особенностью развития организационных структур в менеджменте является переход от личного управления к коллективному на уровне непосредственных исполнителей.

В 60-е гг. XX в. в связи с НТР наблюдается более быстрое изменение технологий, спроса, растет квалификация работников.

Это ведет к тому, что прежнее операциональное разделение труда, сложившееся еще в условиях мануфактурного производства, приходит в противоречие с новыми условиями. Для разрешения возникшего противоречия были использованы горизонтальные структуры управления.

Общими чертами, присущими всем горизонтальным структурам управления, являются следующие черты: общие для всех сотрудников задачи; лидерская, а не формальная иерархия; горизонтальные коммуникации; децентрализованное принятие решений.

Распространение горизонтальных организационных структур в коммерческих организациях имеет место не только на уровне исполнителей, но и на уровне высшего профессионального управления, в результате чего появляются корпорации. Примерами такого рода могут служить тресты, консорциумы, синдикаты, получившие широкое распространение в начале XX в.

Тресты как форма такого делегирования характеризуются полной передачей функций внутреннего управления вновь создаваемой команде. Собственники предприятий утрачивают право на непосредственное управление, за ними сохраняется только внешнее управление в качестве акционеров. Бывшие собственники становятся акционерами, имеют право на получение дивидендов.

Консорциумы характеризуются частичным делегированием полномочий, которые связаны с реализацией особых общих проектов. Для управления этим объединенным капиталом создается система внутреннего управления, в то же время фирмы, осуществляющие делегирование, имеют право на внешнее управление. Консорциумы создаются для реализации определенных проектов, имеющих значение для участников соглашений, в частности, для проведения финансовых операций, реализации исследовательских проектов. Из числа членов сообщества выбирается лидер, реализующий непосредственное управление, он представляет своего рода управляющего проектом, его полномочия ограничены необходимостью реализации данного проекта.

Вариантом консорциума выступает синдикат. В нем участники соглашения создают общий орган управления по сбыту продукции, который решает вопросы о ее цене.

Возможны и другие варианты делегирования полномочий вовне, в частности, возможно структурное совпадение внешнего

и внутреннего управления при их ролевом различии. Создаются органы (съезды, собрания) по выработке общих решений, которые являются внешними для каждого конкретного предприятия. Вместе с тем эти органы сами и реализуют эти общие решения – каждый на своем уровне.

Одним из вариантов такого соотношения выступает картель, при образовании которого участники не теряют самостоятельных систем управления, но временные органы управления заключают соглашения о ценах на продукцию, квотах, разграничении рынков сбыта и др.

С середины XX в. появляются новые виды функциональных менеджеров, которые порождены НТР и возникновением рынка потребителей. Влияние НТР проявляется в том, что фирмы сами начинают вести прикладные научно-исследовательские разработки, разрабатывать инновационные решения. Такого рода деятельность требует технических специалистов особого рода, которые объединяются в различного рода проектные команды. Примером фирмы, в которой имеет место несколько проектных команд, является фирма «Юниверсал-Продактс», организационная структура которой представлена на рис. 3.6.

При командной структуре члены проектной группы подчиняются как руководителю проекта, так и руководителям тех функциональных отделов, где они работают постоянно. Руководители проектов отвечают за интеграцию всех видов деятельности и ресурсов, относящихся к данному проекту, за планирование проекта и его исполнение. Основной недостаток матричной структуры – сложность.

Командная структура характеризуется сосуществованием постоянных и временных подразделений в составе системы управления. Постоянные подразделения могут быть линейными и функциональными, временные представлены различными исследовательскими группами, которые создаются из членов постоянных подразделений для решения различных прикладных задач, проведения инновационных разработок.

Командная организационная структура предполагает формирование рабочих и управленческих команд, которые включают в себя специалистов различного рода, вместе с тем члены команды подотчетны функциональным отделам. Функциональные

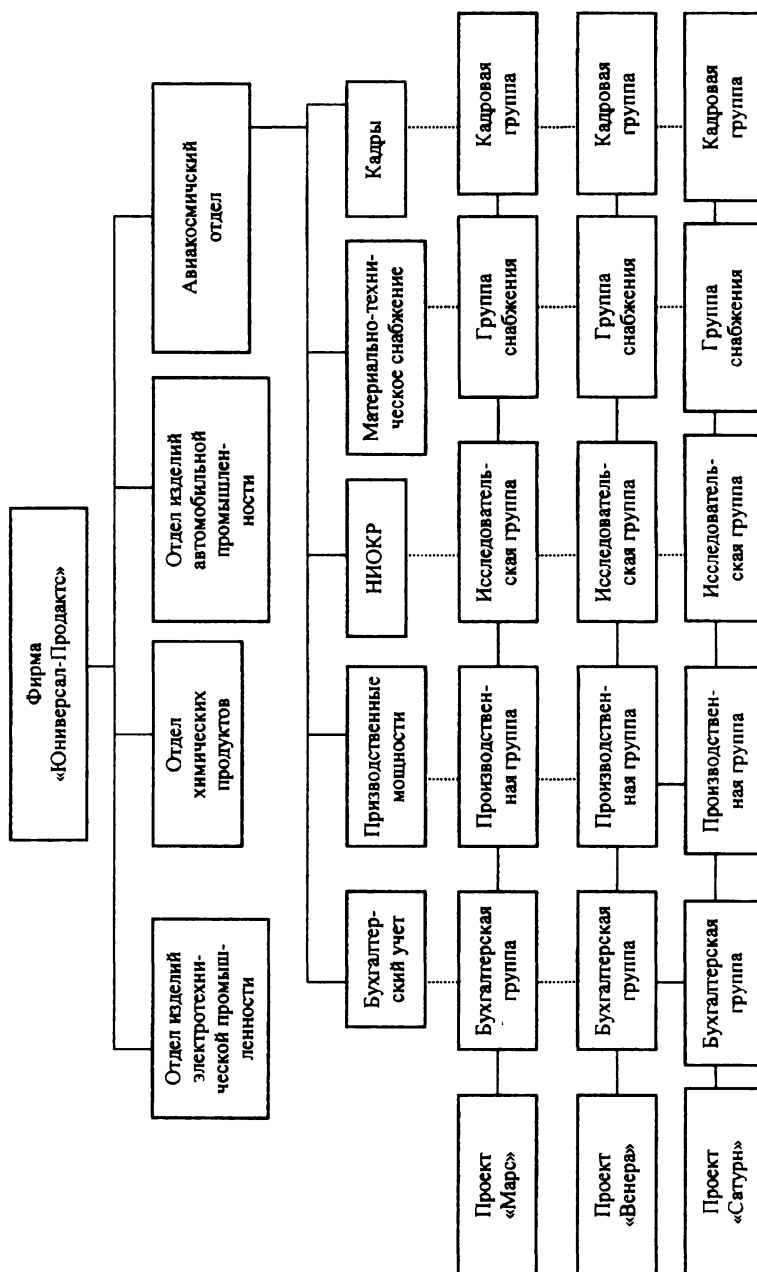


Рис. 3.6. Схема организационной структуры фирмы «Юниверсал-Продактс»

специалисты – это узкие маркетологи, которые являются знатоками конкретного рынка и участвуют в принятии решений, касающихся данного рынка.

Команда возглавляется руководителем, обладает производственной независимостью и полностью отвечает за результаты своего труда. Работа в команде предполагает взаимозаменяемость и гибкость в работе. Из этого следует, что члены команды (бригады) должны обладать универсальными знаниями и навыками. Использование командной структуры позволяет организации ускорить процесс адаптации к изменяющимся запросам потребителей и условиям внешней среды за счет более быстрого принятия решений, создает благоприятные условия для делегирования полномочий на нижестоящие уровни. Недостатки структуры заключаются в двойном подчинении, возможном конфликте решений команды с решениями вышестоящих менеджеров, а также в ее сложности. Сложность, пожалуй, – основной недостаток проектной командной оргструктуры.

Главное ее преимущество – возможность гибко перераспределить трудовые ресурсы по мере появления новых проектов в зависимости от конкретных потребностей каждого проекта.

## КРАТКИЕ ВЫВОДЫ

1. Отношения – это тождественность или различие свойств одного либо двух и более объектов (субъектов) относительно друг друга. В обществе с помощью этого понятия выражаются равенство или неравенство личностей, а также различных социальных групп и общностей. Управленческие отношения связаны с властью, власть – это право принимать управленческие решения. Власть может быть основана на законе или на личных качествах (власть лидера), на равной или неравной власти субъектов при принятии решений.

2. Комбинаторика видов власти служит основой того, что называют организационными структурами. Организационные структуры различаются по видам властных отношений, которые могут быть вертикальными, горизонтальными. Горизонтальные отношения – это такие отношения, при которых субъекты наде-

лены равными властными полномочиями на принятие решений, поэтому решение может быть только общим. Общее решение требует согласия либо всех участников, либо большинства – простого или квалифицированного. Вертикальные властные отношения характеризуются тем, что одна из сторон обладает монополией на принятие решений, согласие другой стороны на принятие решения не требуется. Примером таких отношений является линейная структура в организации.

3. Существуют сложные формы механических организационных структур, которые представляют собой синтез горизонтальных и вертикальных структур. Вертикальные структуры представлены линейной организационной структурой. В условиях государства эта структура использовалась для организации армии, аппарата власти под руководством монарха. Республиканская форма правления – это линейно-функциональная структура, особенностью которой является самостоятельность функциональных подразделений. Основой для установления горизонтальных отношений между функциональными органами и исполнительной властью явилась теория разделения властей.

## ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ

1. Назовите основные концепции власти.
2. В чем заключается связь понятий «отношение» и «организационная структура».
3. Укажите, каковы особенности механических организационных структур?
4. Приведите пример органической структуры в системе государственного управления.
5. Какова роль управленческих отношений для функционирования систем управления.

## Список рекомендуемой литературы

Глазунова Н. И. Государственное и муниципальное (административное) управление / Н. И. Глазунова. М., 2006.

*Граждан В. Д.* Теория управления. / В. Д. Граждан. М., 2004.

*Зеркин Д. П.* Основы теории государственного управления : курс лекций. 3-е изд., доп. и перераб. / Д. П. Зеркин, В. Г. Игнатов. М., 2007.

*Дафт Р. Л.* Менеджмент / Р. Л. Дафт. СПб., 2002.

*Крейнер С.* Ключевые идеи менеджмента / С. Крейнер. М., 2002.



## 4. СУБЪЕКТЫ СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

### 4.1. Социальные общности и проблема субъекта управления

В первой главе мы отмечали, что управление представляет собой определенное взаимодействие управляющего субъекта и управляемого субъекта. В связи с этим возникает вопрос: что представляют собой эти субъекты. Когда речь идет об отдельном индивиде, то проблемы субъекта не возникает, поскольку человек явно обладает способностью мыслить, стремиться к цели, действовать, ее наличие и позволяет называть его субъектом. Другое дело, когда речь идет о группе управляющих или управляемых. В этом случае и возникает проблема субъекта, заключающаяся в том, можно ли группы людей трактовать как носителей особого мышления, особых чувств, воли, иными словами, как существующих наряду с индивидами субъектов управляющей или управляемой деятельности.

В управленческой литературе широко распространен подход, согласно которому группы, называемые организациями, считаются такими субъектами. Имеется в виду, что группы как субъекты сосуществуют наряду с индивидами, могут воздействовать на поведение их членов, имеют свое сознание (цели, ценности, нормы). Так, Р. Х. Холл следующим образом ставит и решает вопрос о реальности организаций-групп: «Но один из основополагающих вопросов заключается в том, существует ли организация сама по себе, над и помимо поведения и поступков индивидов в ней. Действуют ли организации? Здесь ответ также будет утвердительный, и это вторая причина, по которой нельзя рассматривать организации только в качестве “взаимодействующих или конструирующих реальность индивидуумов”»<sup>1</sup>.

Такой подход имеет давнюю традицию, связанную с интерпретацией понятия «юридическое лицо».

---

<sup>1</sup> Холл Р. Х. Организации: структуры, процессы, результаты. СПб., 2001. С. 70.

Юридическое лицо – это интеллектуальная конструкция, фиксирующая в праве некоего особого субъекта. Проблема заключается в том, что это понятие до сих пор не получило однозначного толкования.

В основном теории юридического лица можно свести к двум типам: а) фикционная теория с ее различными оттенками и модификациями; б) теории, признающие реальность юридического лица.

С точки зрения обоснования своих выводов, все эти теории можно разделить на две группы. Одна группа теорий пытается уяснить сущность юридического лица, отыскать его субстрат, обосновать, почему то или иное соединение людей является единством, признаваемым юридическим лицом. Другие теории отказываются от попыток объяснить феномен юридического лица и ограничиваются констатацией факта, юридическое лицо – это явление, созданное правопорядком, некоторый пункт приурочения (привязки, вменения) имущественных прав и обязанностей.

Основоположником теории фикций считают папу Иннокентия IV, который в 1245 г. заявил, что корпорация существует лишь в человеческом воображении, что это фикция, придуманная разумом. Корпорация лишена воли, лишь ее члены, живые люди, имеют волю и действуют.

Новый толчок в своем развитии фикционная теория получила у Савиньи. Исходя из того, что правоспособен только человек, он пришел к выводу, что юридические лица – это искусственные субъекты. Поскольку дееспособность предполагает мыслящее, волеспособное существо, каковым не являются ни корпорации, ни учреждения, постольку юридические лица недееспособны.

Фиктивные лица создаются государством в интересах юридической техники, требующей, чтобы определенным образом организованная совокупность людей рассматривалась как личность. Юридические лица могут возникать только в разрешительном порядке или в порядке легального признания для некоторых категорий юридических лиц. Будучи искусственным образованием, юридическое лицо является посторонним по отношению к физическим лицам, его составляющим, в частности, обладает независимым от них имуществом. Живые люди, из которых состоит корпорация, и сама корпорация соотносятся друг с другом как самостоятельные и независимые юридические личности.

Наиболее показательными теориями, исходящими из реальности юридического лица, являются теории организма и мыслимого субъекта.

Сторонники органической теории признают ошибочность положения, в силу которого действительным субъектом права может быть только физическое лицо. По их мнению, рядом с индивидуальными субъектами права существуют субъекты права сверхиндивидуальные, а именно: социальные организмы. Юридические лица – не фикции, а живые организмы, которые обладают своей особой, самостоятельной волей, чувством, желаниями, корпоративной честью. Отличительная черта лица, говорит Регельсбергер, есть воля, самостоятельные интересы и жизнедеятельность. Все эти признаки мы находим в тех двух видах юридических лиц, которые обыкновенно различаются в науке: в корпорациях и учреждениях. Корпорация составляется из отдельных человеческих личностей и представляет соединение их для общей цели вследствие взаимодействия воль отдельных индивидов, стремящихся к общности воль, как поток – из слияния отдельных ручьев<sup>2</sup>. Если органическая теория считает юридическое лицо реальной мыслящей единицей, то другие подходы, признающие реальность юридического лица, трактуют его как некий мыслимый субъект, существующий лишь в сознании людей.

По мнению Трубецкого, все правоотношения суть идеальные, мыслимые отношения, а не физические; вот почему и субъектами правоотношений могут быть лица идеальные, мыслимые, которых нельзя видеть или осязать. Рядом с индивидуальными, физическими лицами существуют и лица собирательные, которые принято называть лицами юридическими. Юридическое лицо – вообще лицо не живое, а нормативное, созданное нормой; понятно, что такое лицо может обладать предоставленной нормой свободой.

К настоящему времени выявлены слабости изложенных теорий. Так, теория фикций не объясняет, почему фикция оказывается работающим понятием; теория группы как мыслимого субъекта страдает тем недостатком, что мыслящий субъект не может

---

<sup>2</sup> См.: *Трубецкой Е. Н.* Энциклопедия права. М., 1908 (или: *Трубецкой Е. Н.* Энциклопедия права. М., 1909 [Электронный ресурс]. URL: [www.allpravo.ru](http://www.allpravo.ru)).

действовать, а стало быть, и не может быть субъектом; теория организма, наделяющая группу людей особыми надындивидуальными разумом и чувствами, эмпирически не доказана.

Кроме того, нужно обратить внимание на еще один неприемлемый вывод из теории реальности надындивидуального субъекта. Так, из признания существования организации-субъекта следует, что личность, например руководитель организации, не несет ответственности за преступные действия организации, он должен отвечать только за свои решения. Организация же сама должна отвечать за свои действия, при этом, как следует из логики «удвоения» субъекта, ни один из членов организации не может отвечать за действия организации, так как их действия – это не действия организации. На организацию можно переложить все преступные или, напротив, позитивные действия индивидов. Этот этический парадокс следует из признания организации в качестве субъекта действия.

Решение такой сложной проблемы не может быть простым. Для ее решения, на наш взгляд, следует провести различие между понятиями «общность» и «организация», а также проанализировать влияние организации на поведение членов той или иной общности. Решение этих задач ведет к пониманию того, как индивиды действуют в составе общности, почему возникает иллюзия надындивидуального субъекта.

## **4.2. Сущность организации и ее влияние на поведение личностей**

Мы исходим из того, что организация – это свойство системы деятельности, которую осуществляют субъекты-личности. Свойство организованности деятельности возникает благодаря проекту деятельности, который субъекты-личности способны понимать, оценивать и реализовывать. Субъекты-личности, реализующие тот или иной проект, образуют общность, а не организацию, а их деятельность – систему. Деятельность общности людей, охватываемых одним проектом, мы называем внутренней деятельностью, а сотрудничество с субъектами других общностей – внешней деятельностью.

Системы могут быть организованными (упорядоченными) и дезорганизованными (хаотичными). Поскольку социальные системы – это системы деятельности людей, то возникает вопрос: что же представляет собой группа людей, деятельность которых организована. Как совместить организованную деятельность группы с пониманием человека как субъекта деятельности? Можно ли избежать удвоения субъекта, признания наряду с конкретными людьми еще и групп как субъектов?

Внутренняя деятельность людей может быть организована на трех уровнях: индивидуальном, нормативно-целевой общности (то, что традиционно называют организацией), номинально-нормативной общности (группа людей, выделенных по какому-то признаку). Средствами организации деятельности на всех уровнях выступают проекты. Деятельность, каким бы числом людей она не осуществлялась, не сводится к внутренней деятельности, а включает в себя и взаимодействие данных субъектов с субъектами, действующими по другим проектам. Таким образом, проект выступает основой для выделения группы и взаимодействия субъектов, преследующих разные проекты. Поскольку у любого субъекта в условиях разделения труда, кроме внутренней деятельности, существует и внешняя деятельность, то следует ввести понятие полной деятельности, которое обозначает их единство.

Типичными вариантами организации полной деятельности можно назвать следующие: 1) индивидуальная деятельность организуется проектом, а межиндивидуальная – нормами, например рыночного обмена; 2) межиндивидуальная деятельность организуется с помощью проекта, в результате чего появляется организованная общность, а отношения между этими общностями регулируются рынком; 3) индивидуальная и групповая виды деятельности организуются проектом и отношениями между ними – также проектом (типа государственного плана). Однако могут существовать и варианты, в которых упомянутые типы смешаны в разных пропорциях.

В данном подразделе нас интересует общность людей, имеющая единую цель, включенную в состав проекта.

Проектная общность – это полисубъектное объединение, множество индивидов как реальных субъектов. Организованность их действий не порождает особого субъекта, но связана

с единым проектом. Проект сложной деятельности не может быть реализован одним человеком, каждый субъект в составе общности реализует какой-то один из аспектов, лишь действие множества субъектов позволяет реализовать проект как целое.

Сохранение проекта, регулирующего действия общности, означает сохранение общности и системы деятельности. Сторонники понимания общности как надличностного субъекта подчеркивают, что такой субъект существует значительно дольше, нежели отдельный индивид, поэтому и нельзя, с их точки зрения, ограничиваться пониманием отдельных людей как единственных субъектов. Мы бы хотели обратить внимание на то, что в современных условиях достаточно часто общность существует значительно меньший период, нежели отдельные работники-личности. Отдельные лица могут работать как бы в нескольких поэтапно реформирующихся общностях вследствие кратковременности существования последних. Например, многие россияне жили в условиях социализма, затем – в условиях становящегося капитализма. В связи с этим стоит спросить: чем же различаются эти нормативные общности? Ответ на этот вопрос может быть лишь один: проектами деятельности.

Проектная общность как полисубъектное объединение возможна именно потому, что проект деятельности, будучи единичным по своему содержанию, представлен в сознании каждого члена общности (хотя и с разной степенью детализации). Единичность проекта означает его отличие от других проектов. Представленность проекта каждому индивиду возможна благодаря такому свойству информации, как копируемость. Тем самым проект является одновременно и единым, и общим, т. е. существующим в сознании множества людей.

Полисубъектная общность едина в целом ряде отношений, прежде всего логическом и содержательном. Логическое единство заключается в том, что субъекты общности имеют общие цели и нормы, которые отличают данную общность от всех других. Общей является, например, миссия организации, т. е. особая цель. Все члены общности стремятся к ее реализации, хотя каждый осуществляет особую функцию. В качестве общих норм могут выступать государственные нормы, общностные нормы в виде устава общности. Устав также представляет собой некое особенное

явление, к которому все члены общности имеют одинаковое отношение: все обязаны его выполнять. И цели, и нормы представляют собой элементы проекта.

Содержательное единство связано с различием функций субъектов в составе общности. Речь идет о том, что различные виды деятельности, способности членов общности дополняют друг друга, вследствие чего образуют социальную систему. Эта взаимозависимость представляет собой определенное опосредованное единство. Если логическое единство непосредственное: члены общности имеют общие признаки, то в содержательном смысле единство опосредованное: члены общности зависят от единой деятельности, которую осуществляют.

Выделение признаков единства проектных общностей необходимо для того, чтобы описать бытие людей в этих общностях. Необходимость существования человека в общности вытекает из ограниченности его сил и способностей. Это обстоятельство обуславливает разделение труда, совместных действий. Член общности вынужден выполнять лишь часть каких-то действий, предусмотренных проектом, причем они непосредственно не вытекают из его потребностей. Для исполнителей эти действия определяются другими субъектами, решения которых они должны выполнять. Для лиц, принимающих решения, их разработка является обязанностью. Иными словами, в организациях имеет место несовпадение личных потребностей и реальных функций (действий).

Из разделения труда следует, казалось бы, вывод о частичной субъектности каждого члена общности и о самой общности как особом субъекте. Однако это не так. Дело в том, что необходимо различать реальные функции каждого субъекта и функции, которые ему предписаны проектом. Реальные функции одинаковы: каждый принимает решения, общается, познает, исполняет нормы, пользуется языком и т. д. Однако лишь некоторые из этих функций для человека в составе общности являются профессиональными, нормируются, вознаграждаются, контролируются, являются должностными обязанностями, другие же выступают частными функциями, осуществляются человеком по его усмотрению.

Таким образом, вхождение в состав общности ведет как бы к раздвоению единого человека, появляются публичный и частный аспекты жизни, дополняющие друг друга. Человек публичный

представлен в предусмотренных проектом функциях, человек частный – в функциях, которые интересуют лишь данного человека. Понятно, что функции, которые являются для человека частными в одной общности, могут быть публичными в другой, однако сказанное не отменяет различия двух видов функций для каждого субъекта. Теория общности как субъекта одной из причин своего возникновения имеет абсолютизацию публичных функций и игнорирование частных, в результате чего возникает представление о человеке как частичке общности – принципиально неполноценной, как какая-нибудь специализированная клетка.

«Раздвоение» человека обуславливается тем, что в качестве публичного члена проектной общности он выполняет функции более интенсивно и профессионально. За этим разделением стоит и различие способностей: набор способностей у людей приблизительно одинаков, степень же их проявления различна.

Следует отметить, что раздвоение человека не относится к потребностям, они относительно стабильны, хотя в количественном аспекте и индивидуальны у каждого. Поэтому можно сказать, что понятие «природа человека» работает на индивидуальном уровне, но не на уровне человеческого рода. Такое положение дел исключает ситуацию соответствия потребностей и деятельности в составе общности, т. е. каждую потребность индивид не может обеспечивать соответствующей деятельностью, все свои потребности он вынужден удовлетворять за счет одного вида – профессиональной деятельности. Именно она должна быть источником обеспечения его материальных, духовных потребностей, давать им какое-то удовлетворение. Профессиональная деятельность при этом должна отвечать самым разнородным условиям, что не всегда возможно. Часто деятельность, предписываемая индивиду, является чуждой ему.

Данная ситуация породила целый ряд теоретических и моральных проблем, в частности, проблему связи управления и морали. Выдвигается точка зрения, что «знания об управлении стоят вне морали и в еще более глубоком смысле, поскольку это знание о том, как манипулировать другими людьми, как заставить их сделать то, что вам нужно»<sup>3</sup>. Нужно отметить, что не все управ-

---

<sup>3</sup> Саймон Г. А., Смитбург Д. У., Томпсон В. А. Менеджмент в организациях. М., 1995. С. 40.



ленческие знания связаны с моралью. Так, понимание роли проектов, их состава, производства само по себе не имеет моральных аспектов, сами моральные нормы входят в проект как один из элементов. С моралью связаны вопросы мотивирования поведения работников общности, в частности, речь идет о допустимых или недопустимых формах и способах воздействия.

На наш взгляд, можно выделять две формы насилия: одного человека над другим (руководителя над исполнителем, например) и насилие человека над самим собой. Если первый вид насилия осуждается, кроме случаев самозащиты, то второй вариант, кроме случаев самоубийства, нет. Действительно, часто труд не является потребностью, поэтому человек принуждает себя к нему ради каких-то результатов. Можно ли этот вид самопринуждения считать манипуляцией? Управленец провоцирует других на такое самопринуждение, однако вряд ли это представляет собой нарушение норм морали или манипуляцию. Но попытка одного человека управлять чувствами других является манипуляцией. Проблему мотивации мы рассмотрим более подробно позднее, сейчас лишь отметим, что подлинная мотивация на уровне человека – это самомотивация.

Особо следует остановиться на общении в общностях, поскольку очень часто утверждается, что группа общается с индивидом, а индивид с группой. На наш взгляд, это обусловлено, помимо холистских взглядов, недостаточной проработанностью классификации форм общения самих людей. Можно выделить две формы общения личностей: личное и межличностное. Личное общение является формой коммуникации двух лиц и описано в целом ряде классических работ. Личная форма общения является симметричной, поскольку каждый из его участников выступает в качестве источника информации и ее реципиента.

Однако существует и межличностное общение, представляющее собой иную форму – асимметричную. Это такая форма коммуникации, при которой одна личность выступает источником информации, а множество других одновременно – ее восприимчивыми. Такое общение возможно благодаря тому, что одна и та же информация может восприниматься одновременно множеством лиц, например, при выступлении руководителя перед собранием работников. Если многие могут одновременно получать

информацию от одного человека, то один человек не может воспринимать информацию, одновременно поступающую от множества лиц, в этом и проявляется асимметричность межличностного общения.

Указанная форма общения позволяет обсуждать общие проблемы, при этом необязательно, чтобы в качестве источника информации поочередно выступали все члены общности или чтобы руководитель общался только персонально с каждым членом коллектива. Такое возможно лишь в небольшой по численности группе. В больших же группах важно, чтобы источник информации представлял мнение части людей либо какой-то вариант решения, который не предлагался другими.

Существование общности порождает и такой феномен, как общий интерес, общее отношение. Общий интерес – не что иное, как одинаковый интерес многих или всех членов группы в отношении чего-либо, поэтому он не существует вне индивидуальных интересов, составляющих общность субъектов.

Однако общий интерес не совпадает с личным интересом, поскольку связан с реализацией общей цели совместной деятельности, а личный направлен на функции, которые выполняет данный работник. Общий интерес, общее отношение порождают одинаковые оценки и объединение для защиты данного общего интереса, если он кем-то ущемляется. В общности это имеет место по отношению к тем ее членам, которые пытаются игнорировать общий интерес, создают помехи в работе, не выполняют какие-то нормативные положения. Такая ситуация называется групповым давлением. По существу, нарушается нормальное общение (формальное и неформальное) с неудобным человеком (другой группой), что ставит его в невыгодное положение, поскольку частичные публичные действия могут быть успешными лишь при условии их согласованности с другими.

Организационная общность, несмотря на отмеченные выше общие признаки, не исключает нахождения в ее составе общностей меньшего масштаба, причем чем многочисленнее общность, тем большее число таких групп она может в себя включать. Более мелкие общности выделяются по профессиональному признаку, общим подцелям. Особой общностью выступают руководители общности.

Общности не следует отождествлять со стратами, последние представляют собой номинальные группы. Например, управленцы высшего звена вообще – это номинальная группа, а конкретный набор управляющих в общности – это реальная общность, входящая в состав организованной общности.

#### **4.3. Субъекты политического управления**

Власть, как отмечалось в предшествующем подразделе, представляет собой право на управление или выполнение одной или комплекса управленческих функций. Данный вид права достаточно специфичен и требует теоретического анализа. Отметим, что эти вопросы отработаны на практическом уровне. В каждом государстве существует система нормативных актов, направленных на замещение государственных должностей, а также на прекращение процесса обладания властью, т. е. система избирательного права. Однако эти практически отработанные процессы не дают ответа на многие теоретические вопросы, связанные с пониманием феномена власти, в силу того, что избирательное право является сугубо технологичным, операционным. Как правило, фиксируются процедуры выборов, формальные требования к кандидатам. Тем самым процессы властеобретения уже давно обособились от процессов применения власти, т. е. управления, причем эти процессы являются регламентированными, т. е. управляемыми. Отклонения от регламентации подрывают легитимность избираемой власти.

Прежде всего, возникают вопросы о субъектах данного права, технологиях и гарантиях его реализации. С методологической точки зрения все поставленные вопросы означают реализацию деятельностного подхода, так как их решение предполагает выявление потенциального субъекта публичной власти и технологии превращения его в реального субъекта власти. С теоретической точки зрения эти вопросы даже в масштабе современной истории, не говоря уж об аграрном обществе, далеко не исчерпаны.

Рассмотрим кратко вопрос о субъекте власти, который можно сформулировать так: кто имеет реальное право на политическую

власть, кто является потенциальным субъектом политической власти? Существуют ли какие-либо общие черты, присущие потенциальным субъектам власти, безотносительно к формам правления, т. е. демократическим или монархическим? Или, другими словами, существует ли какая-либо социальная общность, которая обладает правами на власть, монополией на власть, или же властью может быть наделен любой индивид, т. е. распределение власти, по крайней мере в демократическом обществе, имеет случайный характер? Отметим, что выделенные аспекты изучения являются социологическими, поскольку изучение различных социальных общностей – задача социологии. В данном случае возникает вопрос властномонопольной группы, т. е. группы, которая обладает монополией на занятие политических должностей, из числа которой и формируются субъекты политической власти. Данная группа необязательно является организацией, это может быть и номинальная группа, т. е. множество индивидов, обладающих какими-то чертами, дающими право на власть. Понятно, что в ответе на этот вопрос возможны два принципиальных ответа: власть принадлежит всем членам территориальной общности, образующим демократическое государство, либо государственная власть принадлежит какой-то особой группе людей. Если такая группа или группы существуют, то каковы их черты?

Теории, в которых обосновывается идея, что государственная власть принадлежит особой группе, получили название элитарных. Термин «элита» (от фр. *elite* – лучший, отборный) вошел в научный обиход на рубеже XIX–XX вв.

Первые теории элиты были созданы еще в древности. Конфуций, Платон, Аристотель заложили основы ценностного подхода к пониманию элиты. Согласно этой версии элита представляет собой лучших из лучших, тех, кто обладает такими добродетелями, как мудрость и справедливость.

Так, Аристотель различает два вида неравенства: качественное и количественное. Качественное, по его мнению, связано с наличием или отсутствием способности к самоуправлению и управлению. Тот, кто обладает такой способностью, относится к группе свободных, тот, кто не обладает, – к группе потенциальных рабов, даже если он свободен. Количественное же различие связано со степенью развития способности к управлению. Одни

люди превосходят других рассудительностью, поэтому они и управляют свободными людьми в качестве государственных деятелей.

Качественное различие между людьми не получило подтверждения, одно его признание служило идейной основой рабства и дискриминации человека человеком не только в Античности.

Однако отмеченное качественное различие не является единственным в истории власти и управления, оно характерно для греко-римской Античности. Другой формой, широко используемой на Востоке и меньше на Западе, выступает деление людей на богоподобных и обычных. Правители прошлого рассматривались либо как родственники богов, либо как их избранники, а потому – обладателями сверхъестественных способностей. Понятно, что такие особенности означали их избранность и основание на присвоение власти.

Оба эти вида качественных различий между людьми были подвергнуты сомнению и критике философами эпохи Просвещения, выдвинувшими договорную концепцию происхождения и сущности государства. Действительно, признание естественных прав и свобод означало, что каждый человек от природы способен к самоуправлению. Утверждение, что государственная власть получает свои полномочия от народа в результате соглашения, означает десакрализацию государственной власти и ее субъектов.

Что же касается количественных различий, то они признавались, хотя интерпретировались по-разному. Одни мыслители считали их неустранимыми, поскольку они заложены в природе человека, другие же полагали, что люди от природы равны, а неравенство есть следствие различия условий существования и воспитания. Из этих концепций исходили коммунисты различных направлений.

Вместе с тем просветители различных направлений не разрабатывали специально вопроса о том, какими качествами должны обладать субъекты, занимающие государственные должности. Например, Дж. Локк отмечает, что «...сообщество вкладывает законодательную власть в руки тех, кого они считают для этого подходящими...»<sup>4</sup>. Но вопрос о том, кто является подходящим

---

<sup>4</sup> Локк Дж. Соч. : в 3 т. Т. 3. М., 1988. С. 342.

лицом, не обсуждается. Для просветителей более важен другой вопрос: любая власть должна быть ограничена законом. Исполнительная – законодательной, законодательная – общим благом.

Попытки ответа на вопрос о непосредственных субъектах государственной власти предприняты в конце XIX – начале XX в. и связаны с именами Газтано Моски, Вильфредо Парето и Роберта Михельса с одной стороны, с другой, представлены работами М. Вебера. Главная идея этих авторов заключается в том, что осуществление государственной власти принадлежит особой группе людей, которая получила название элиты. Элита как группа характеризуется ими с помощью следующих признаков:

- способность к управлению или хотя бы к борьбе за власть;
- обладание групповым самосознанием, восприятием себя особым слоем, призванным руководить обществом.

Идея особой группы, призванной замещать государственные должности в условиях демократического государства, является конструктивной, однако ее обоснование и характеристика отдельных составляющих содержат спорные моменты, главным из которых является признак элитарности, который предполагает неравенство индивидов.

Так, В. Парето исходит из идеи естественного неравенства индивидов, которое связано с неравенством способностей, в силу чего общество делится на две группы: элиту и массу. Социальная структура общества изображается в его теории в виде пирамиды, состоящей из двух «слоев»: ее вершину составляет немногочисленная элита («высший слой»), а остальную часть – основная масса населения («низший слой»)<sup>5</sup>. В качестве синонимов термина «элита» В. Парето использует термины «правлящий класс», «господствующий класс», «аристократия», «высший слой». Причем, согласно его мнению, элита может быть в разных сферах жизни. Способности, которыми элита превосходит массу, есть способности к изобретению, воображению, творческому мышлению. Используя понятия «элита» или «правлящий класс», В. Парето стремился показать, что проблемы государственного управления возникают тогда, когда элита вырождается в силу того, что

---

<sup>5</sup> См.: Зарубежная политическая мысль. XX в. // Антология политической мысли : в 5 т. Т. 2. М., 1997. С. 800.

стремится стать закрытой, и тем самым в ее состав входят те, кто не обладает соответствующими способностями.

Не отрицая различия между людьми по их способностям, хотелось бы отметить, что отождествление политиков с элитой не вполне оправданно. Учение об элите – это, скорее, не реальность, а политический идеал, к которому следует стремиться, но который вряд ли возможно осуществить в полном объеме. Но если элита – это идеал, а не реальность, то как тогда охарактеризовать реальную группу, которая выступает претендентом на власть?

Принципиальный ответ на этот вопрос мы находим в работе М. Вебера «Политика как призвание и профессия», где говорится, что потенциальным субъектом государственной власти в условиях демократии выступает профессиональная группа, называемая политиками и чиновниками, которая эволюционирует, меняется, но тем не менее отличается от других профессиональных групп. Так, анализируя состав ранних политических органов, Вебер замечает, что они не представляют весь народ, а вполне определенную группу. Он пишет: «А если вы изучите членов французского Конвента с точки зрения их профессионального представительства, то вы обнаружите в нем – несмотря на равное избирательное право – одного-единственного пролетария, очень мало буржуазных предпринимателей, но зато множество всякого рода юристов, без которых был бы совершенно немыслим специфический дух, живший в этих радикальных интеллектуалах и их проектах»<sup>6</sup>. Выявив такую группу, М. Вебер сосредоточил свое внимание на характеристике ее структуры, выделил политиков и чиновников, последних он делил на политических и административных. «Преобразование политики в предприятие, – пишет он, – которому требуются навыки за власть и знание ее методов, созданных современной партийной системой, обусловило разделение общественных функционеров на две категории, разделенные отнюдь не жестко, но достаточно жестко: с одной стороны – чиновники-специалисты (Fachbeamte), с другой – политические чиновники»<sup>7</sup>. Он также отмечает, что профессиональная группа политиков не является сословием, поскольку она открыта, а не наследственна.

---

<sup>6</sup> Вебер М. Избранные сочинения. М., 1990. С. 665.

<sup>7</sup> Там же. С. 660.

Все эти идеи являются актуальными и в наше время, но требуют развития и осмысления. Прежде всего, важно уточнение не тех признаков, по которым проходит различие между группами чиновников в самом широком смысле этого слова, а тех, по которым они отличаются от всех граждан, т. е. общих признаков. Подлежит осмыслению и необходимость возникновения такой группы людей.

По нашему мнению, общим признаком, на основе которого следует выделять группу людей, связанных с управлением, является обладание государственной властью, какой бы она ни была: политической или административной, лимитированной во времени или нелимитированной. Признанию существования такой группы препятствует отсутствие единого названия данной группы, поскольку термины «политика», «служащие» охватывают лишь составные части этой группы. В связи со сказанным можно предложить ее рабочее название – «властеобладающая группа». Понятно, что она распадается на различные части, однако это не означает отсутствия целостности в ней, так как внутри группы происходят постоянные перемещения: политики становятся администраторами, а последние – политиками.

Властеобладающая группа не является сословием, как это было в аграрных цивилизациях, она является открытой, т. е. пополняется из внешней среды. Однако существуют определенные условия для вхождения в ее состав. Это, как правило, такие признаки, как возраст, образование, гражданство. Кроме того, властеобладающая группа в демократическом обществе не имеет власти на присвоение власти, она получает ее от избирателей, однако обладает монополией на власть в том смысле, что отсутствуют другие группы, которые конкурируют с нею в борьбе за власть. Важнейшим признаком властеобладающей группы является ее политическая, организационная и идейная неоднородность, конкуренция между ее составляющими чертами. Без такой неоднородности общество бы не имело выбора, а государственное управление утратило бы гибкость.

Что же представляет собой данная группа с точки зрения ее качеств и свойств? Исходя из практических наблюдений аналитиков, журналистов, юристов, можно предположить, что способности этой группы – как интеллектуальные, так и моральные –



распределяются так же, как и в других профессиональных группах. Таким образом, среди политиков имеются и одаренные, творческие люди, и люди посредственные, как моральные, так и аморальные, как преданные своему профессиональному долгу, так и ориентированные исключительно на собственные интересы. Достаточно напомнить о фактах коррупции, предательства, безответственного отношения к делу, неверной интерпретации событий, отсутствия политической воли, политической манипуляции и т. п. Понятно, что состояние этой группы людей может подлежать определенному регулированию через обучение, совершенствование критериев отбора кандидатов, качество проведения выборов и т. д.

Но в таком случае возникает вопрос: а существует ли необходимость в закреплении власти за этой группой. На наш взгляд, на данный вопрос следует ответить утвердительно. Целесообразность формирования потенциальной властномонопольной группы связана с необходимостью общественного разделения труда, выделения труда по управлению в самостоятельный вид труда, требующий особой подготовки. Сказанное означает, что профессиональное управление является более качественным относительно непрофессионального управления, хотя и неидеальным. Более того, мера качества не является фиксированной, она зависит от целого ряда факторов, часть которых уже была перечислена выше.

Известно, что марксисты, в частности В. И. Ленин, отрицали необходимость профессионализации государственного управления, однако это отрицание сопровождалось подменой или кураторством непрофессионального государственного управления профессиональным партийным управлением. Таким образом, партия и была фактически той властномонопольной группой, которая не просто разрабатывала политические решения, но и управляла административными государственными органами, и составляла их кадровую основу. Данный факт подтверждает невозможность непрофессионального государственного управления, по крайней мере в условиях современного общества.

Признание существования властномонопольной группы требует нового подхода к осмыслению власти граждан, т. е. той части общества, которая в эту группу не входит, а также технологий

взаимодействия граждан и носителей государственной власти в демократическом государстве. В настоящее время доминирует точка зрения, согласно которой граждане обладают всей полнотой государственной власти, которую они делегируют политикам и государственным служащим. Эта позиция сложилась в лоне договорных теорий государства Нового времени, чему можно привести немало примеров. Так, Дж. Локк писал: «..Законодательная власть представляет собой лишь доверенную власть, которая должна действовать ради определенных целей, и поэтому по-прежнему остается у народа верховная власть устранять или заменять законодательный орган, когда народ видит, что законодательная власть действует вопреки оказанному ей доверию»<sup>8</sup>. Согласно договорной теории в естественном состоянии вся власть принадлежала отдельным индивидам, в результате договора они передают часть власти государству, а часть оставляют у себя.

В настоящее время хорошо известно, что естественного состояния в том виде, как его описывают представители договорных теорий XVIII в., не существовало, как и самого договора. В связи с этим и концепция народного суверенитета также не выдерживает критики, однако другого обоснования власти народа тоже не предложено.

Если исходить из существования властномнопольной группы, имеющейся в условиях государства, то можно дать другой ответ на вопрос о сути и причине государственной власти народа в условиях демократии.

Как уже отмечалось, властномнопольная группа в демократическом обществе не представляет собой единого целого в организационном, идейном отношении, между ее различными фракциями, выступающими в виде политических партий, лидеров, имеет место конкуренция за адекватность своего видения варианта управления, который необходим обществу. Как показывает опыт, никакая партия или лидер не могут убедить своих оппонентов в своей правоте. Конечно, у них бывают общие моменты в программах и ценностях, но это не исключает и различий, которые, как правило, отвергаются другими. Использование силовых

---

<sup>8</sup> Локк Дж. Соч. Т. 3. С. 349.

методов в такой борьбе означало бы гражданскую войну, в которой нарушаются права всех индивидов. Применение насилия в качестве политического аргумента вызывает ситуацию, в которой издержки превышают достижения.

В этих условиях единственно возможным оптимальным вариантом распределения власти между претендентами является наличие внешнего субъекта, который осуществляет данную функцию. Таким субъектом и выступают граждане. Именно они и могут давать оценки субъектам властномонопольной группы с точки зрения того, кто из них больше соответствует государственным должностям, кто больше достоин политической власти в текущий момент. Таким образом, избирательная власть оказывается в своей сути властью оценочной, правом судить о соответствии кандидатов на власть политическим должностям. Оценочной властью является и право граждан принимать важнейшие государственные решения в виде референдумов. Проекты этих решений разрабатываются профессионалами, а оценку им дает народ.

Отметим, что в случае монархической формы правления или насильственных режимов народ лишается права на оценку субъектов государственной власти, власть в этом случае дает оценку сама себе. Основой такого положения дел служит теория качественного неравенства людей: либо монарх – сверхъестественное существо, либо он наделен необычными качествами, либо политическая группа обладает монополией на истину, которая в силу каких-либо причин недоступна другим.

На каком же основании гражданам предоставляется оценочная власть в двух ее видах: оценка политических кандидатов и оценка важнейших решений, способны ли они успешно ее реализовать? Однозначного ответа на этот вопрос не существует, все зависит от ситуации.

При наличии определенных условий граждане вполне успешно могут выносить оправданные оценки. Главным основанием такой успешности является то, что они непосредственно испытывают практические последствия политических решений, которые принимают политики.

Однако существуют факторы, которые могут существенно исказить оценочную деятельность граждан, а стало быть, влиять

на эффективность исполнения ими своей власти. К таким факторам следует отнести манипулятивную деятельность субъектов государственной власти, которая порождается несогласием субъектов, обладающих властью, с оценками граждан, нежеланием расставаться с властью. Суть манипуляций заключается в искажении реального положения дел, что не позволяет гражданам вынести обоснованную оценку. Другой фактор – это уровень политической культуры, способность понимать и оценивать деятельность политиков, мотивированность на такую деятельность.

Обе отмеченных проблемы обсуждаются в научной литературе, выявляется их масштаб и способы решения<sup>9</sup>. Так, А. Токвиль, исходя из опыта США, обратил внимание на социальный состав граждан, способных успешно выполнять свою политическую функцию. Такой оптимальной группой он считал средний класс, ведущий определенный образ жизни, а не просто имеющий средний доход. К такому важнейшему элементу образа жизни относится участие в ассоциациях, которое дает определенную школу управления, формирующую культуру самоуправления. «Трудно представить себе, – пишет А. Токвиль, – каким образом люди, полностью отказавшиеся от привычки самим управлять своими делами, могли бы успешно выбирать тех, кто должен ими руководить»<sup>10</sup>. Однако несмотря на диапазон качества оценочной деятельности по шкале хуже-лучше относительно оптимума, осуществляемой гражданами, она не имеет альтернативного субъекта. Напомним, что и профессиональные политики не всегда качественно выполняют свою работу.

Мы обозначили важнейший вид оценочной политической власти, присущий гражданам, однако их власть не сводится только к оценке кандидатов на государственные должности. Существуют и другие виды оценочной власти граждан.

Основанием для различения видов оценочной власти граждан выступают объекты оценки. В частности, все политические решения могут быть разделены по уровням: общегосударственные, затрагивающие интересы всех слоев и групп населения, и частно-

---

<sup>9</sup> См.: Общественные науки и власть: интеллектуальные трансформации. Екатеринбург, 2008. С. 319.

<sup>10</sup> Токвиль А. Демократия в Америке. М., 1992. С. 498.

государственные, которые затрагивают интересы конкретных социальных групп и которые можно выделять по множеству оснований.

Многие из таких групп имеют специфические интересы, регламентируемые государственной властью, а потому вполне возможно расхождение между государственными решениями относительно конкретных групп и их интересами. Понятно, что в таких ситуациях необходима определенная процедура по коррекции как законодательства в конкретной сфере, так и единичных решений. Данная процедура во многом аналогична той, которая используется на общегосударственном уровне в виде оценки важнейших решений населением в виде референдума. Такую оценочную власть в рабочем порядке можно назвать экспертной, т. е. власть граждан на общегосударственном уровне выступает в двух видах – избирательной и экспертной. Однако экспертная власть, в свою очередь, выступает опять-таки в двоякой форме: в области общегосударственных вопросов и вопросов, охватывающих отдельные сферы жизни.

Тем самым благодаря этой форме власти государство должно учитывать не только общие интересы граждан, но и особые интересы, носителями которых выступают различные конкретные социальные группы. Однако несмотря на сущностное единство различных видов экспертной власти, технологии их реализации различны, что маскирует отмеченное единство, создает иллюзию их существования как разнородных социальных и политических феноменов.

В литературе феномен экспертной власти на уровне частных решений получил осознание в виде феномена лоббизма. Если оценивать теории лоббизма, следует отметить, что в них не получила отражения его основа (экспертная власть), что составляет недостаток этих теорий, однако сильной стороной данных теорий выступает описание механизмов реализации экспертной власти, условий ее существования.

Для описания технологий лоббирования используются понятия «гражданское общество», «группы интересов», «группы давления». Понятие «гражданское общество» интерпретируется по-разному, однако существуют признаки, которые относительно инвариантны. Если интерпретировать данное понятие с позиций социологии, то гражданское общество можно представить как

совокупность негосударственных общностей, имеющих особые интересы, регламентируемые государством.

Совокупность общностей, охватываемая понятием «гражданское общество», достаточно разнородна, однако их отношения с государством могут быть различными. Какие-то группы могут быть удовлетворены своим положением, а другие нет. Группы, интересы которых требуют защиты, и выделяются в качестве организованных групп интересов. Как отмечает В. Д. Граждан, «организованные группы интересов – это социальные общности (общественные объединения), (которые. – Т. Д.) активно добиваются удовлетворения общественных интересов с помощью целенаправленных воздействий на государственные органы или их должностных лиц»<sup>11</sup>. Но в чем проявляется организованность этих групп? Организованная группа – это не всегда организация. Организованность проявляется в том, что общности создают группы давления, которые непосредственно стремятся оказать влияние на государственную власть.

Таким образом, в современном обществе по поводу государственной власти существуют определенные отношения между властномонопольной группой и гражданами. Сама властномонопольная группа должна быть политически дифференцированной – без этого факта, даже если в государстве существует разделение властей, демократия невозможна.

Выявлению существования властномонопольной группы препятствует ряд факторов, осуществляемых путем выборов, главными из которых выступает юридическая форма процесса превращения потенциальных субъектов власти в реальных субъектов. Так, этот процесс реализуется на основе всеобщего избирательного права, т. е. избирают те, кто идет во власть, и те, кто на нее не претендует. Однако понятно, что мотивы голосования политических деятелей отличаются от мотивов простых избирателей. Первые голосуют, как правило, за себя или своих политических союзников, вторые – за членов властномонопольной группы. Не способствует выявлению существования такой группы и отсутствие четких критериев лиц, которые имеют право на избрание в органы власти.

---

<sup>11</sup> Граждан В. Д. Теория управления. М., 2004. С. 317.

## КРАТКИЕ ВЫВОДЫ

1. Субъектом управленческой деятельности выступают личности, а не какие-то особые группы, существующие над и наряду с конкретными людьми.

2. В целом ряде условий необходима совместная деятельность, предполагающая проект деятельности как ее необходимое условие.

3. Устойчивость проекта деятельности, который определяет устойчивость целей общности, структуры отношений, что и порождает иллюзию существования надличностного субъекта этой деятельности.

4. Роль проекта деятельности в совместной деятельности была осознана в образной форме, в виде некоего субъекта, юридического лица.

## ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ

1. Как аргументируется существование субъекта-группы, который якобы является самостоятельной реальностью?

2. Чем определяется устойчивость общности?

3. Каковы последствия признания общности субъектом действия?

4. Каковы черты властномонопольной группы?

5. Что означает понятие «оценочная власть»?

## Список рекомендуемой литературы

*Вебер М.* Избранные сочинения / М. Вебер. М., 1990.

Зарубежная политическая мысль. XX в. // Антология политической мысли : в 5 т. М., 1997.

*Локк Дж.* Соч. : в 3 т. / Дж. Локк. М., 1988. Т. 3.

*Саймон Г. А.* Менеджмент в организации / Г. А. Саймон, Д. У. Смитбург, В. А. Томпсон. М., 1995.

*Токвиль А.* Демократия в Америке / А. Токвиль. М., 1992

*Холл Р. Х.* Организации: структуры, процессы, результаты / Р. Х. Холл. СПб., 2001.

## 5. ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ

### 5.1. Понятие «функция управления» и виды функций

Под функцией управления в научной и учебной литературе понимаются виды управленческой деятельности<sup>1</sup>. Первым, кто сформулировал идею функций управления, был французский менеджер А. Файоль. Он высказал идею о том, что управление всегда имеет пять функций: планирование, организацию, координацию, распорядительство, контроль.

В современном менеджменте взгляд на состав функций управления изменился, в предложенной А. Файолем классификации выявлены определенные недостатки и изъяны. В частности, роль скоро руководство понимается как управление, из этого следует, что функции управления включают в себя управление как особую функцию, что по меньшей мере нелогично. Еще один пример подобного рода – включение функции координации в функцию организации.

Классификация видов управленческой деятельности, предложенная американскими специалистами по менеджменту и получившая широкое распространение в отечественной литературе, включает в себя планирование, организацию, мотивацию и контроль. При рассмотрении этих функций обычно не принято обсуждать вопросы о концептуальных основаниях выделения этих функций или о достаточности выделенных функций.

Вместе с тем в настоящее время есть все основания для обсуждения обозначенных вопросов, выявления несоответствий в традиционной классификации функций управления.

Прежде всего, необходимо отметить, что рассматриваемая классификация основывается на определенном понимании организации, а именно как группы людей, что было вполне естественно для середины прошлого века. Однако если исходить из общена-

---

<sup>1</sup> См., напр.: Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1997. С. 253–432; Кабушкин Н. И. Основы менеджмента. М., 1997. С. 31; Кен Х., Коротков Э. Принципы менеджмента. Управление в системе цивилизованного предпринимательства : учеб. пособие. М., 1996. С. 29.



учного понимания организации как упорядоченности свойств, процессов, то мы наталкиваемся на сомнительность использования этой понятийной конструкции применительно к управленческой деятельности.

С позиций экстропийной теории организация труда исполнителей задается управленческими решениями, а не какой-то особой деятельностью, причем организация как свойство проекта создается через все виды управленческой деятельности, которые необходимы для разработки этого проекта или решения. Организация на уровне управленческой деятельности выступает, с одной стороны, как ее принцип, как идеал, а с другой стороны, как результат деятельности, воплощенной в решении, будь то цель, организационная структура, решение о стимулировании работника или вся совокупность решений, которую мы называем проектом.

Таким образом, традиционный подход к определению понятия «организация», связывающий его с одной из функций управления, представляет собой не обобщение опыта, а скорее конструирование реальности под влиянием определенной концепции. Дело в том, что в наиболее распространенной трактовке термина организация отождествляется с группой людей. Вследствие этого и процесс объединения людей в группу также получил название организации. Выдвинутый тезис подтверждается и анализом содержания управленческой функции, которая именуется организацией, что хорошо видно из ее определения в американском менеджменте: «Организация – это процесс создания структуры предприятия, которая дает возможность людям работать вместе для достижения его целей»<sup>2</sup>. Аналогичные определения данной функции даются и в отечественной литературе по менеджменту: «Важной функцией управления является функция организации, которая заключается в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями фирмы, определении порядка и условий функционирования фирмы»<sup>3</sup>.

Несомненно, что структуры создаются, вместе с тем необходимо правильное понимание того, что на деле представляет собой функция организации. На наш взгляд, после того как определены

---

<sup>2</sup> Мескон М., Альберт М., Хедуори Ф. Основы менеджмента. С. 308.

<sup>3</sup> Герчикова И. Н. Менеджмент : учебник. М., 1994. С. 289.

цели, возникает необходимость в определении субъектов, которые способны их реализовать. Определение субъектов для выполнения конкретных видов деятельности, во избежание двусмысленностей, целесообразно было бы назвать субъектоопределением. При этом выявляется, какие виды работ и полномочий могут выполнять абстрактные индивиды. Определенный набор видов действий, которые предписываются этим абстрактным индивидам, называется должностью.

Только выделив субъекты работы, можно устанавливать между ними определенные отношения, т. е. формировать то, что традиционно называют структурой. Именно так понимается содержание функции управления, именуемой организацией. «Осуществите деление организации по горизонтали на широкие блоки, соответствующие важнейшим направлениям деятельности по реализации стратегии. Решите, какие виды деятельности должны выполняться линейными подразделениями, а какие – штабными. Установите соотношения полномочий различных должностей. При этом руководство устанавливает цель команд, если необходимо, производит дальнейшее деление на более мелкие организационные подразделения, чтобы более эффективно использовать специализацию и избежать перегрузки руководства. Определите должностные обязанности как совокупность определенных задач и функций и поручите их выполнение конкретным лицам. В организациях, деятельность которых в значительной мере связана с технологией, руководство разрабатывает даже конкретные задачи и закрепляет их за непосредственными исполнителями, которые и несут ответственность за их удовлетворительное выполнение»<sup>4</sup>.

Какой же вывод можно сделать из сказанного? Поскольку название функции обусловлено уже продемонстрировавшей свою несостоятельность объектной концепцией организации, а не фактами практики менеджмента, есть все основания для сомнения и в целесообразности употребления данного термина для обозначения функции управления. По существу, выделение в качестве функций управления таких, как планирование, организация, мотивация, контроль, хотя и имеет определенные основания, тем

---

<sup>4</sup> Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. С. 332.

не менее не является прозрачным. Эта классификация, выделяя организацию как особый вид деятельности, в некоторой мере мистифицирует, даже скрывает сущность управленческого труда.

Исходя из сказанного, мы предлагаем выделить следующие собственно управленческие функции и сервисно-управленческие. К собственно управленческим мы относим следующие функции: планирование, регламентацию, оценку и контроль. Рассмотрим функцию планирования. Планирование как функция управления включает в себя совокупность видов планирования: планирование товара/услуги, технологии, субъектов (субъектоопределение), отношений между членами фирмы, мотивации. Названные виды планов, реализуемые в определенной последовательности, и были представлены в традиционной теории как функции управления.

Но если субъектоопределение, мотивация – это виды планирования, то вряд ли целесообразно их называть особыми функциями, хотя они и могут выполняться (и действительно выполняются) различными специалистами. Для обоснования предложенного подхода можно сослаться на ситуацию с функцией контроля. Известно, что в государственном управлении контроль организационно разделен между многими службами (таможенный, пожарный, медицинский, дорожный и др.), тем не менее никому не приходит в голову называть эти разновидности контроля особыми функциями, а в отношении планирования, как мы могли убедиться, это имеет место.

Каждый план в отдельности, равно как и виды планов (товаров и услуг, технологий, должностей, мотивации), должен быть организованным, упорядоченным, иначе вместо согласованной деятельности мы получим хаос. Поскольку все эти решения детерминируют исполнительскую деятельность, они должны быть упорядочены как единое целое, все они входят в проект организации.

Наряду с планированием существует и такая функция, как регламентация, под которой мы понимаем процесс выработки норм и правил поведения, технологических нормативов. Выделение функции регламентации обусловлено тем, что нормы, имеющиеся еще институтами, отличаются от целей. Нормы и цели – два вида предписывающего знания, они определяют деятельность людей как вообще, так и в коммерческом предприятии.

Соотношение норм и целей как видов предписывающего знания заслуживает особого исследования, но очевидно то, что в разных системах социального управления функция регламентации имеет разный удельный вес. В максимальной мере она представлена в государственном управлении, в меньшей степени – в менеджменте, что, по-видимому, объясняет тот факт, что она не выделяется в менеджменте как самостоятельная функция. Тем не менее в современном менеджменте роль этой функции возрастает, что обусловлено необходимостью регулирования поведения работников, которым делегированы полномочия на принятие решений (включая цели).

Особую роль в управлении имеет оценочная функция, которую часто именуют стимулированием. Как известно, труд, направленный на реализацию управленческих решений, требует компенсации, поддержки, заинтересованности со стороны исполнителя. Распределение благ за работу или оказание услуг осуществляют специальные службы, но оценка величины благ и их видов является функцией руководителей. Так, размер денежного вознаграждения – это финансовая оценка труда работника. Оценка может быть и в неденежной форме – в виде похвалы, может быть смешанной – в виде карьерного роста.

Сказанное означает, что стимулирование включает в себя два аспекта: 1) влияние блага на работника; 2) оценку труда посредством благ. Понятно, что влияние блага на работника зачастую не зависит от руководителя, так признание денег благом существовало еще до возникновения трудовых отношений. Определение же количества благ за труд, т. е. оценка труда – это уже менеджерская функция. Именно от оценки зависит мотивация работника, т. е. стремление к осуществлению своих функций. Оценка как результат – это тоже вид управленческого решения.

В менеджменте оценочная функция не ограничивается оценкой труда, она включает также и денежную оценку товаров и услуг, которую производят фирмы. От правильности такой оценки зависит успешность работы.

Приведенные выше виды управленческой деятельности не исчерпывают всего ее многообразия. Дело в том, что названные выше функции являются собственно управленческими, они выявляют специфику управления, показывают, чем отличается эта

деятельность от других видов деятельности. Но все дело в том, что осуществление подобных видов деятельности невозможно без других общечеловеческих видов деятельности – коммуникативной и аналитической. Эти виды деятельности можно назвать сервисно-управленческими. Сами по себе, не будучи управленческими, они, тем не менее, обслуживают, делают возможной управленческую деятельность, понимаемую как принятие решений и контроль над их осуществлением.

Каково содержание данных видов деятельности? Аналитическая деятельность заключается в изучении и оценке ситуации, в которой находятся субъекты или субъект. Анализ ситуации не является собственно научно-познавательной деятельностью, он представляет собой один из видов ситуативного познания. На основе информации, полученной в процессе прикладного анализа, осуществляется цикл разработки рационального решения: диагноз проблемы, формулировка ограничений и критериев для принятия решений, выявление альтернатив и их оценка, окончательный выбор<sup>5</sup>.

Второй общечеловеческой формой деятельности, без которой невозможны другие ее виды, является коммуникация, общение людей, заключающееся в обмене информацией посредством языка. Если бы люди были неспособны к коммуникативной деятельности, то не было бы ни управленческой, ни познавательной форм деятельности. В то же время вспомогательный характер этих форм деятельности вовсе не означает их второстепенности или незначительности.

## **5.2. Планирование как функция управления**

**Понятие плана и виды планов.** План – обязательное условие любой человеческой деятельности, как индивидуальной, так и групповой. План выступает идеальным регулятором деятельности и представляет собой совокупность взаимосвязанных целей, адресованных определенным субъектам, выполнение которых фиксировано во времени, а также перечня ресурсов, необходимых

---

<sup>5</sup> См.: Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. С. 203.

для реализации целей. Цели, составляющие план, подразделяются на конечные и промежуточные.

В коммерческих организациях конечную цель деятельности обозначают термином «миссия», которая является основой для выделения промежуточных целей. Данное понятие начинает широко использоваться в государственном и муниципальном управлении, т. е. становится всеобщим.

Несмотря на многообразие планов, в конечном счете все они сводятся к одному из двух типов:

- 1) планы функционирования, зачастую называемые оперативными;
- 2) планы развития, которые могут быть стратегическими и реформаторскими.

Планы функционирования представляет собой планы воспроизводства условий деятельности той или иной организованной общности, образуют определенную систему. Так, существуют планы создания товаров или услуг, оценки состояния техники и ее ремонта и обновления, работы с персоналом, использования финансовых ресурсов. В данной системе доминирующим планом является план создания товаров и услуг, который называют производственным, все остальные планы подчинены достижению этого плана.

Производственный план должен содержать конкретные показатели производства конечного продукта (услуги) и его составляющих в конкретные периоды времени, что обусловлено флуктуацией внешней и внутренней среды. Для понимания этой необходимости приведем идеализирующий пример. Допустим, что в организации и внешней среде ничего не изменяется (это и является идеализацией), в том числе и объем производства. В таком случае можно было составить план производства на один день, а потом только воспроизводить его. В этих условиях однодневного плана было бы достаточно, а точнее, план функционирования был бы представлен только однодневным планом.

В реальной практике картина складывается иная: рабочее время предприятия распределяется неравномерно в течение года, в один период времени имеют место массовые отпуска, в другой – праздники, в третий – неплановые остановки работы. Очевидно, что в этих условиях нельзя пользоваться планом одного дня. Как же в таких условиях обеспечить выполнение установленного

объема товаров или услуг? Ответ может быть один: путем декомпозиции объема работ годового плана на имеющиеся временные и трудовые ресурсы. Разрабатывается и устанавливается план производства на один год, который затем разбивается на более мелкие единицы времени – месяцы, недели, отдельные дни. Но при этом оказывается, что в какие-то единицы времени в течение года товаров и услуг производится больше, в какие-то – меньше. Иными словами, план на уровне малых отрезков времени (дней, недель, месяцев) оказывается неравномерным, в то время как годовое производство может быть устойчивым. Это означает, что реальные планы являются гибкими, учитывают различные обстоятельства и вместе с тем обеспечивают достижение расчетных показателей. Все сказанное подтверждается практикой оперативного планирования.

Принято выделять восемь этапов оперативного планирования:

1. Целеполагание (формулировка целей). Каких именно результатов вы (ваша фирма) хотите достичь? Это самый трудный этап. Он не поддается формализации. Личность руководителя как раз и проявляется именно в том, какие цели он ставит.

2. Подбор, анализ и оценка способов достижения поставленных целей. Любую деятельность можно осуществлять разными способами. Какой из них представляется наилучшим? Какие можно сразу отбросить как нецелесообразные?

3. Составление перечня необходимых действий. Что конкретно нужно сделать, чтобы осуществить выбранный на предыдущем этапе вариант достижения поставленных целей? На этом этапе происходит своего рода детализация действий, которые должны быть проделаны для достижения поставленной цели.

4. Составление программы работ (плана мероприятий). В каком порядке лучше всего выполнять намеченные на предыдущем этапе действия, учитывая, что многие из них связаны между собой? Если на предыдущем этапе речь шла о детализации действий, то на данном этапе определяется их последовательность.

5. Анализ ресурсов. Какие материальные, финансовые, информационные, кадровые ресурсы понадобятся для реализации плана? Сколько времени уйдет на его выполнение? Ведь ресурсы необходимо подготовить либо определить почти точное время их поступления, если это финансовые и материальные ресурсы.

6. Анализ разработанного варианта плана. Решает ли разработанный план поставленные на первом этапе задачи? Являются ли затраты ресурсов приемлемыми и оправданными? Есть ли у менеджеров соображения по улучшению плана, возникшие в ходе его разработки при движении от этапа 2 к этапу 5? Возможно, возникнет ситуация, в которой целесообразно будет вернуться к этапу 2 или 3, или даже к этапу 1.

7. Подготовка детального плана действий. Необходимо детализировать разработанный на предыдущих этапах план, выбрать согласованные между собой сроки выполнения отдельных работ, рассчитать необходимые ресурсы, определить, кто будет отвечать за отдельные участки работы.

8. Контроль над выполнением плана, внесение необходимых изменений в случае необходимости.

На Западе первый опыт текущего планирования в сфере менеджмента появляется в 30–40-е гг. XX в., когда заканчивается эпоха массового производства. Так как организация процесса производства в названную эпоху достаточно проста, то и управление реагирует на это соответствующим образом: хотя плановые службы еще не организуются, но в рамках финансовых служб появляются подразделения или, как их иногда называют теоретики и практики западного менеджмента, штабы, которые занимаются процессом планирования. Самое начало процессу планирования положило составление бюджетов, смет затрат на производство. Первые бюджеты составлялись в трех основных разрезах: годовом, квартальном и месячном. К 40-м гг. XX в. эта функция организации текущего планирования стала типичной, в то же время она начала усложняться. В 40–50-е гг. появляются уже различные функциональные бюджеты – это бюджет производства, организации сбыта, бюджет затрат и финансовые бюджеты. Бюджеты стали составляться не только по предприятиям в целом, но и по структурным подразделениям. Функция бюджетирования существует и по сей день. Таким образом, в 30–50-е гг. XX в. складывается первый вид внутрифирменного планирования – это текущее, или годовое, планирование, включающее в себя оперативное планирование вплоть до планирования рабочего места.

Другой вид планов – планы развития, которые существенно отличаются от планов функционирования, поскольку их содер-



жание составляют в основном новые проекты предприятий. Новый проект, в отличие от действующего, содержит информацию о том, каким должно быть то или иное предприятие в будущем. Считается, что стратегическое планирование появляется за рубежом в 70-е гг. XX в., т. е. позднее оперативного. Поскольку стратегическое планирование, в отличие от текущего, проработано менее, уделим ему несколько больше внимания.

**Состав и содержание стратегических планов.** Стратегический план представляет собой единство двух составляющих – стратегического проекта и программы его реализации.

Понятие «проект» широко используется в современной управленческой литературе и практике, однако еще не применяется для описания стратегического планирования. Мы попытаемся показать плодотворность такой интерпретации, ее возможности для синтеза различных подходов, сложившихся в стратегическом планировании.

В самом широком смысле слова под проектом понимают сложную идеальную модель, которая создается и реализуется людьми. Проект – это вид сложной цели. Понятие цели употребляется в науке очень давно и сопряжено с целым рядом философских контекстов, в частности детерминистских. Часто цель трактуют как выражение некой необходимости, определяющей желания и волю человека. Однако проект можно понимать и как проявление свободы, продукт самореализации свободы человека.

Проекты могут быть различными. Например, в современном управлении существует даже специальность «Управление проектами», которая, однако, не дает исчерпывающего знания обо всех видах проектов. Проекты существуют и в стратегическом менеджменте. Для того чтобы разобраться в этом, необходимо дать классификацию проектов, выделить их основные виды.

В самом общем плане можно выделить два вида проектов – стратегические и нестратегические. К последним относятся проекты уникальных технических сооружений и проекты вновь создаваемых предприятий. К таким проектам можно отнести пирамиду Хеопса, здание Большого театра, Мавзолей В. И. Ленина и т. п. Нестратегическими являются также проекты предприятий, которые сообща создаются действующими предприятиями. Например, когда несколько действующих фирм создают исследова-

тельскую группу для получения результатов, которые будут использоваться всеми.

Наряду с нестратегическими проектами существуют и стратегические. Их специфика заключается в том, что они представляют собой модели новых состояний тех организаций, которые уже существуют, или будущее состояние территории муниципального образования, состояние государства. Стратегические проекты создаются и реализуются не внешними организациями, а силами самих существующих организаций. Стратегический проект как сложное образование состоит из ряда стратегий – в этом и заключается связь стратегии и стратегического проекта. Отдельная стратегия представляет собой фрагмент стратегического проекта.

Итак, стратегический проект – это совокупность органично взаимосвязанных стратегий (продуктовых, организационных и др.), которые намерена осуществить организация или союзы общностей. Например, органы местного самоуправления, бизнес и общественные организации или государство, органы местного самоуправления и бизнес. Понятие «проект» фиксирует единство стратегий, их упорядоченность и дополнительность относительно друг друга. Изменение одного аспекта деятельности предприятия, фирмы с неизбежностью влечет за собой и изменение других ее аспектов, поэтому нельзя ограничиваться описанием видов стратегий отдельно друг от друга.

Несмотря на то, что понятие «стратегический проект» в литературе отсутствует, идея о связанности стратегий в составе стратегического управления высказывается. В частности, можно привести мнение авторов, выделяющих простые и сложные стратегии. Речь идет о том, что корпоративная стратегия включает в свой состав стратегии подразделений<sup>6</sup>. О связанности стратегий свидетельствует и выделение дополняющих видов стратегий, например продуктовых и функциональных. Отмеченные стратегии являются не альтернативными, а сосуществующими: выбрав продуктовую стратегию, необходимо выбирать и целый ряд функциональных. Мысль о связанности стратегий выражена и в понятии стратегического плана, который предстает как сложный по своей структуре.

---

<sup>6</sup> См.: Стратегический менеджмент / под ред. А. И. Петрова. СПб., 2005. С. 27.

Вместе с тем отсутствие понятия «проект» применительно к стратегическому планированию ведет к тому, что единство стратегий в составе стратегического плана не рассматривается, акцент делается на их множественности. «Решения общеуправленческого характера касаются распределения финансовых и людских ресурсов между новыми видами деятельности и традиционными, которые необходимо развивать, поддерживать или же упразднить; географического размещения производства; набора технологий; поддержания отношений с центральной и региональной властью. Эти решения мы будем называть стратегическими»<sup>7</sup>. Множественность сосуществующих стратегий в составе стратегических планов безусловна, но не менее важно и их единство, общий синергетический эффект.

Стратегический проект стратегического плана сложен по своему составу, причем число стратегий в составе проекта является величиной переменной. Поэтому мы рассмотрим предельное число стратегий, которое должен включать в себя стратегический проект того или иного отдельного бизнеса. В полном стратегическом проекте отдельного бизнеса всегда присутствуют следующие виды стратегических целей: цели относительно товара (услуги), технологии, организационной структуры, персонала, материальных ресурсов. Это означает, что по каждому из перечисленных элементов должна быть сформулирована цель, совокупность этих целей и образует целое – проект.

Остановимся на рассмотрении выделенных стратегических целей более подробно. Миссия в составе стратегического проекта представляет собой качественную формулировку того, какой товар или услугу намерена производить фирма и кому этот товар (услуга) предназначен. Необходимость общей качественной формулировки миссии обусловлена тем, что на ее основе задается общий критерий для разработки конкретных стратегий, определяется тип специалистов, которых следует привлечь к разработке стратегий, возможная информация для стратегического планирования. Понятно, что миссия не исключает и других стратегий, однако они формулируются под миссию и с учетом миссии.

---

<sup>7</sup> См.: *Гертман М.* Стратегический менеджмент : пер. с фр. 4-е изд. СПб., 2003. С. 7.

В литературе понятие «миссия» трактуется зачастую слишком расширительно, она отождествляется с проектом организации, в нее включают, например, цель, стратегию, ценности, стандарты поведения. Но если это проект, тогда перечень отмеченных составных компонентов миссии далеко не полон. Скорее всего, такие представления о миссии рождаются как описание опыта различных компаний. Однако опыту далеко не всегда можно доверять, поскольку его осмысление бывает превратным. Как отмечает Р. Кех: «Большинство компаний в Великобритании и США формально декларируют свою миссию, однако следует проводить четкое различие между наличием формального документа и ситуацией, когда у компании действительно есть миссия, или “чувство миссии”»<sup>8</sup>. На основе сказанного можно предположить, что на практике компании отождествляют имидж, который бы они хотели иметь в глазах окружающих, с миссией. В имиджевый образ компании можно действительно включать разные ее стороны, причем нет какого-либо концептуального ограничения в этом отношении. Любые сильные стороны компании можно использовать для презентации себя потребителям, поставщикам, собственникам, власти и т. д. Однако вряд ли это станет основанием для отождествления миссии и имиджа.

Конкретное представление о том, что должна производить организация, дают так называемые продуктовые стратегии, представляющие собой указание на товар/услугу, производимую для определенной группы потребителей. Перечень таких стратегий разработал И. Ансофф. Выделение их главных вариантов строится на базе двух оснований: типа продукта и типа рынка. Отмеченные основания позволяют выделить четыре вида продуктовых стратегий:

1. Проникновение уже созданных товаров на существующие рынки, если они растут.
2. Развитие рынка, что означает создание новых рынков для давно освоенных товаров.
3. Разработка новых товаров, модификация товаров для существующих рынков.
4. Диверсификация, заключающаяся в разработке принципиально новых товаров для новых рынков.

---

<sup>8</sup> См.: Гертман М. Стратегический менеджмент. С. 7.

Кроме того, помимо миссии и продуктовой стратегии в коммерческой организации выделяют еще и такие цели, как темпы роста, норма прибыли. Что означают такие цели? Являются ли они стратегиями? На наш взгляд, в данном случае речь идет о количественных параметрах стратегических проектов, многие из которых имеют интегральное значение. Так, прибыль, которую организация намерена получить от внедрения стратегического проекта, имеет интегративный характер, на нее влияет множество факторов.

Стратегическая цель может быть сформулирована не только непосредственно, но и опосредованно, т. е. через сравнение с другими организациями, причем по показателям, которые фиксируют преимущество данной фирмы перед другими. В таком случае мы имеем дело с формулировкой лидерских стратегий. Лидерство, т. е. превосходство над другими, может иметь место в элементах как внешней, так и внутренней среды организации, однако любое превосходство элементов внутренней среды должно проявляться в продуктовых стратегиях, качестве товара или услуги.

Одним из первых лидерские стратегии, выраженные через свойства производимого товара (услуги), выделил М. Портер и назвал их типовыми стратегиями.

К их числу относится прежде всего конкурентное преимущество по издержкам. Низкие издержки позволяют фирме, продавая товар по тем же ценам, что и конкуренты, получать большую прибыль.

Стратегия дифференциации заключается в создании товаров, качество которых выше, чем у товаров, производимых конкурентами, или товаров, которые вообще отсутствуют на рынке. В таких случаях фирма может продавать товары по более высоким ценам и тем самым иметь большую прибыль.

Каждая из стратегий имеет варианты, т. е. может быть сосредоточена на одном либо нескольких товарах. Так, стратегия лидерства по издержкам может быть обеспечена за счет производства как одного товара (это называется сфокусированными издержками), так и многих видов товаров (несфокусированные издержки). Аналогичным образом стратегия дифференциации реализуется за счет производства либо одного товара (сфокуси-

рованная дифференциация), либо нескольких его видов (несфокусированная).

Другие авторы, в частности Ф. Котлер, обратили внимание на то, что лидерство может заключаться в освоении, «занятии» определенной доли рынка. Фирма, имеющая по сравнению с другими фирмами большую долю рынка, является лидером. Большая доля рынка позволяет использовать эффект от масштаба и тем самым снижать издержки.

Хотелось бы обратить внимание на то, что формулировки продуктовых и лидерских стратегий не исключают друг друга. Любая продуктовая стратегия может быть основой для лидерской стратегии, но не всегда становится таковой. Продуктовая стратегия может стать лидерской в том случае, если она реалистична и инновационна, правильно реализована, в противном случае фирма будет находиться в группе фирм, следующих за лидером, либо вообще обанкротиться. Это обусловлено тем, что все фирмы, работающие в отрасли, не могут быть лидерами, лидерство – этот удел немногих фирм, наряду с лидерами существуют и аутсайдеры, которые тоже могут выживать, хотя и имеют меньшую прибыль, производят менее качественные товары (услуги).

Следующей составляющей стратегического проекта, которая фиксируется в виде отдельной стратегии, выступает технология. Технология производства товаров или услуг представляет собой совокупность приемов и способов, с помощью которых сырье превращается в товар или услугу. Если продуктовая стратегия не обеспечена соответствующей технологией, то она никогда не может быть реализована. Поэтому технологические стратегии приобретают наиважнейшее значение. Технологии, как и товары (услуги), многообразны. Мы выделим те виды, которые получили широкое распространение в наши дни.

Прежде всего, следует различать внутрифирменные и межфирменные технологии. К первым отнесем технологии, которые используются для реализации продуктовой стратегии внутри организации. Межфирменные технологии реализуются посредством кооперации усилий целого ряда организаций.

В свою очередь, каждый из этих видов технологий имеет свои варианты. Внутрифирменная технология может быть максимальной или минимальной по своей величине. Максимальная техно-

логия включает в себя производство сырья, его переработку и продажу. Ориентация на такую технологию предполагает процессы, которые получили название вертикальной интеграции, т. е. фирма поглощает своих поставщиков и продавцов своих товаров. Минимальная технология – это совокупность приемов и способов, связанных либо с производством сырья, либо с его переработкой, либо с продажей, либо с инновациями. Ориентация на такую технологию требует дезинтеграции, если ранее организация была вертикально интегрированной. Между максимальной и минимальной технологиями возможны различные промежуточные варианты: интеграция только вперед, интеграция только назад, интеграция боковая.

Технологии, максимальные и минимальные по величине, достаточно хорошо изучены, описаны условия их применения. Относительно новым феноменом выступают межфирменные технологии, что находит свое проявление в так называемом феномене сетизации (или производственной кооперации), которая может быть внешней и внутренней.

Внешняя сетизация представляет собой ситуацию, когда продукт производится силами многих организаций, тем самым технология его производства представляет собой сумму технологий этих организаций. Возможны два варианта внешней сетизации: либо крупная фирма заключает контракты со средними и мелкими организациями на производство товаров и услуг, необходимых для производства главного товара и услуги, либо объединяются равнозначные по масштабам фирмы для производства общего продукта.

Межфирменные технологии являются короткими по процессу, а потому здесь возможен высокий уровень качества и компетентности. Объединение таких качественных технологий позволяет получать высокое качество общих товаров и услуг. Понятно, что проектирование подобных технологий означает и проектирование связей с другими организациями. Поэтому внешняя среда изучается не только с точки зрения спроса на товар (услугу), но и с точки зрения предложения товаров и услуг, которые можно включить как элемент в другие товары (услуги).

Внутренняя сетизация заключается в том, что подразделения организации переводятся на хозяйственную самостоятельность,

что позволяет повысить мотивацию персонала, его ответственность, а значит, улучшить качество производимого продукта. Внутренняя сепарация требует децентрализации предприятия.

В литературе отмечают следующие достоинства внешней сепарации:

- возможность концентрироваться на своих стержневых компетенциях и ключевых видах деятельности;
- объединять свои стержневые компетенции, достигая таким образом эффекта синергетизма;
- сокращать бюрократию и упрощать организационную структуру;
- повышать эффективность и снижать затраты;
- становиться более гибкими и быстро реагирующими;
- быть недоступными для конкурентов с точки зрения имитации их деятельности.

Организация альянсов, в свою очередь, предъявляет к их деятельности следующие требования:

- определение стержневых компетенций компании;
- сосредоточение на тех видах деятельности, которые наиболее важны для стержневых компетенций, и передача других, тех, которые не являются важными;
- укрепление внутренних и внешних связей в производственной цепочке, которые очень важны для эффективной координации видов деятельности и быстрой реакции на изменения<sup>9</sup>.

Следующей составляющей в составе стратегического проекта является организационная структура. Проектирование организационной структуры получило особое название – организационный дизайн.

Организационная структура имеет два аспекта – горизонтальный и вертикальный. Горизонтальная структура – это связи между различными операторами, осуществляющими процесс создания товара или услуги. Она обусловлена технологией. Различная «длина» технологий определяет и набор должностей, и набор отделов. Наряду с горизонтальной структурой существует и вертикальная, которая представляет собой результат разделения труда

---

<sup>9</sup> См.: Кемпбел Д., Стоунхаус Д., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент : учебник. М., 2003. С. 254–255.



на физический и интеллектуальный, последний представлен в различных видах: инженерный, административный, исследовательский, экономический, правовой и т. д. Современные исследователи стремятся свести вертикальные структуры к нескольким типам. Проектирование организационной структуры в рамках стратегического проекта может принимать две формы – количественную и качественную. Качественные изменения означают трансформацию типа организации, количественные заключаются в том, что организация, сохраняя в будущем тип организационной структуры, меняет лишь количество должностей и варианты связи между ними.

Трактовка качественных изменений структуры зависит от того, как они классифицируются. В литературе предлагаются различные классификации этих структур. Так, Г. Минцберг выделяет следующие их типы, или конфигурации: простую структуру, механическую бюрократию, профессиональную бюрократию, дивизиональную структуру и адхократию.

Опираясь на его точку зрения, качественные изменения можно представить следующим образом. Простая организация вырастает, вследствие чего она превращается в механическую бюрократию или дивизиональную структуру; дальнейший рост организации с механической структурой возможен путем превращения ее в дивизиональную. Усиление динамики внешней среды порождает необходимость формирования матричных структур.

Примером количественных изменений может служить следующий факт: имея дивизиональную организационную структуру, организация сохраняет ее, но разворачивает новые подразделения в ее составе.

Несложно увидеть, что изменения в организационной структуре вызываются изменением в продуктовой стратегии. Так, желание производить не один, а несколько видов товаров и услуг неизбежно приведет к дивизиональной структуре. Захват большей доли рынка будет означать и больший объем производимых товаров и услуг и, стало быть, необходимость в новых должностях или функциях, предписываемых существующим должностям.

Для того чтобы организационная структура проекта компании соответствовала продуктовой стратегии, а последняя была лидерской, она должна основываться на ключевых видах деятельности,

в которых компания обладает ключевыми компетенциями. Иными словами, ключевые виды деятельности должны стать основой ее организационной структуры.

Возможны два варианта формирования организационных подразделений – по принципу однородных или разнородных работ. При первом подходе менеджеры и работники группируются в отделы по участию в каком-то одном, одинаковом виде деятельности, в результате образуется множество специализированных отделов. Это приводит к разобщению целого, появляются бюрократические перегородки, возникают разные интересы. Формирование подразделений по второму принципу (реинжиниринг), напротив, ориентировано на объединение в одну группу разнофункциональных работников, осуществляющих единый бизнес-процесс. Стратегии реализуются более эффективно, когда части стратегически значимых видов деятельности объединяются в одно единое целое, отдел заменяет команда. В результате этого происходят следующие изменения:

- организация становится более плоской, поскольку устраняется уровень менеджеров среднего звена;
- ответственность по принятию решений переносится на уровни компании, которые находятся в непосредственном контакте с клиентами;
- операции выполняются быстрее и с меньшими издержками;
- создаются новые организационные возможности.

Следующим аспектом стратегического проекта выступает организационная культура, которая зачастую трактуется очень широко. Мы под культурой будем понимать прежде всего совокупность профессиональных ценностей, которые разделяются членами организации. Данные ценности могут иметь внешнюю форму проявления (фирменная одежда, ритуалы, символы, артефакты).

Культура организации влияет:

- на мотивацию работников;
- привлекательность организации;
- производительность и эффективность деятельности;
- качество работы;
- творческий потенциал;
- отношение к работе и коллегам.

Существуют разные типы организационной культуры. Для коммерческих организаций характерными являются типы, выделенные Майзлом и Сноу:

1. Культуры-защитники. Они представлены в организациях, которые защищают свое положение на рынке, стремятся к улучшению его обслуживания, имеют тенденцию к централизации. По существу, это консервативные культуры.

2. Культуры-разведчики. Компании, выбравшие этот тип культуры, предпочитают «бросить вызов» новым товарам на рынке, готовы к постоянным изменениям. Это культуры, ориентированные на новации.

3. Культуры-аналитики. В этом случае организации ориентированы на солидные аналитические основания своих действий, на рациональный способ действия. Переход к новым рынкам осуществляется, например, после их тщательного изучения.

4. Реактивные культуры. Для принявших их организаций характерны импульсивные действия, заимствование чужого опыта, ориентация на лидера<sup>10</sup>.

В чем заключается проектирование культурной стратегии? В том, что определяется тип культуры персонала, который необходим для функционирования организации при реализации ее новой продуктовой стратегии. Требуемый тип культуры может отличаться от того, который существует в данный момент. Иными словами, в ходе реализации стратегического проекта должны произойти изменения в культуре организации. Такие изменения также требуют определенных технологий.

Важнейшей составляющей стратегического проекта является стратегия человеческих ресурсов. Она заключается в выявлении их количественных и качественных аспектов, необходимых для реализации стратегического проекта как целого. Количественные аспекты стратегии человеческих ресурсов заключаются в определении количества специалистов по различным видам работ, предусмотренных проектом, которое может превышать численность существующего персонала фирмы или, напротив, быть меньше, что соответственно вызовет необходимость его сокращения или увеличения. Что же касается качества ресурсов, то оно связано

---

<sup>10</sup> См.: Кэмпбел Д. Стратегический менеджмент. С. 52–53.

с определением уровня и профиля профессиональной подготовки персонала (знаний), его компетенцией.

Под компетенциями понимаются знания-умения, которыми обладают работники. Компетенции подразделяются на общие и стержневые. Общие присущи работающим в одной отрасли, т. е. и работникам фирмы, и конкурентам. Стержневые компетенции – это уникальные знания-умения. Они отличаются от общих компетенций целым рядом признаков:

- присущи компаниям, показатели которых превосходят средний уровень;
- отличаются уникальностью и свойственны только одной компании;
- не поддаются копированию;
- отличаются сложностью;
- связаны с удовлетворением запросов заказчика.

Стержневые компетенции не являются вечными, они могут либо стать общими компетенциями (в результате их освоения конкурентами), либо вообще утратить свою ценность. Последнее происходит, когда появляются новые товары и услуги, которые превосходят уже существующие.

Компетенции в принципе не проектируются, но поскольку они возникли, то предполагается их использование в будущем проекте. Новые работники должны быть обучены, чтобы обладать стержневыми компетенциями.

И наконец, важнейшей составляющей стратегического проекта выступает бизнес-модель – представление о финансовой составляющей функционирования стратегического проекта, в которой фиксируются цены, издержки и прибыли. Бизнес-модель должна обеспечивать рентабельность компании, иначе ее стратегический проект будет нежизнеспособным. Бизнес-модель интегрирует все стороны стратегического проекта.

Мы рассмотрели элементы полного операционного стратегического проекта, который формируется при условии изменения продуктовой стратегии организации. В таком случае приходится проектировать все остальные элементы внутренней среды организации. Однако следует иметь в виду, что новизна стратегического проекта может быть и частичной. Например, организация намерена в будущем продолжать производство товара, сохранить технологию,

но изменить масштаб производства. В таком случае изменятся не все компоненты стратегического проекта, а лишь некоторые: организационная структура, бизнес-модель или что-либо другое.

Помимо операциональной составляющей стратегический проект имеет и функциональную. Операциональная составляющая – это характеристики управляемой подсистемы в компании, которые охватывают продукт, технологию его производства и продвижения, горизонтальную организационную структуру, культуру исполнителей. Выше мы как раз и рассмотрели составляющие стратегического проекта, охватывающие его операциональную составляющую. Но на предприятии существует и управляющая подсистема, которая также должна проектироваться и входить как элемент в состав стратегического проекта. Эти аспекты проекта в литературе называют функциональными стратегиями.

В чем же особенность функциональных стратегий, почему они выделяются как нечто относительно самостоятельное? В качестве таких особенностей можно выделить следующие особенности.

1. Функциональные стратегии разрабатываются и реализуются самими менеджерами, в то время как реализация операциональных стратегий требует в той или иной мере участия операторов и всех функциональных служб. Поскольку управленческие функции реализуются определенными подразделениями, то содержание функциональных стратегий сводится к перепроектированию работы этих подразделений.

2. Набор управленческих функций (отделов) составляет критерий для выделения видов функциональных стратегий. Таким образом, можно выделить стратегии маркетинга, финансов, инноваций, службы планирования, логистики и др.

3. Функциональные стратегии не являются самоцелью, они подчинены операциональным стратегиям и направлены на то, чтобы как можно более эффективно их выявлять и обслуживать.

В литературе отмечается, что «функциональные стратегии разрабатываются соответствующими службами предприятий», вследствие чего возможно возникновение различных несогласованностей<sup>11</sup>. Для предотвращения их возникновения, достижения

---

<sup>11</sup> См.: Стратегический менеджмент / под ред. А. Н. Петрова. СПб., 2005. С. 252.

скоординированности используются два способа: участие руководителей функциональных подразделений в разработке операционной стратегии и координация функциональных стратегий высшими руководителями на завершающем этапе стратегического планирования.

Деятельность функциональных отделов, как следует из сказанного выше, двойственна. На первом этапе они участвуют в создании стратегических планов, на втором этапе должны обслуживать их реализацию. Учитывая, что процесс планирования в настоящее время имеет постоянный характер, как и процесс обслуживания стратегических планов, следует сделать вывод, что наиболее рациональной формой для этого является матричная форма организации работы управленческих специализированных отделов фирмы. Эта форма предполагает сочетание распределения обязанностей работников, связанного с обеспечением текущей работы, и их организации во временные группы, которые обеспечивают разработку операционной стратегии, изменение структуры отдела под новый стратегический проект. Изменение структуры отдела, его функций в составе стратегического проекта и есть функциональная стратегия.

Таким образом, создание стратегического проекта как первичного элемента стратегического плана представляет собой синтез множества стратегий, каждая из которых относится к тому или иному элементу внутренней среды организации. Поэтому стратегическое управление, по существу, является творческой проективной деятельностью. Вместе с тем следует видеть и границы этой деятельности. Стратегическое проектирование основывается, как правило, на комбинаторике известного множества стратегий. Каждый элемент этого множества уже описан, т. е. раскрыта его суть, область применения, возможные негативные последствия и издержки. Смысл проектирования тогда сводится к тому, чтобы составить проект, адекватный будущим, наступающим условиям, в которых предстоит существовать организации.

Благодаря данной особенности стратегическое управление становится профессией: менеджер может быть обучен знанию этого множества стратегий, умению комбинировать их применительно к каждой конкретной ситуации.

Что касается создания принципиально новых стратегий, то картина такова. В прошлом новые стратегии создавались, как

правило, самими же практикующими менеджерами. В качестве примера можно привести открытие дивизиональной структуры в «Дженерал моторс», возглавляемой А. Сноу. Понятно, что и другие структуры имели своих пионеров. В конце XX в. ситуация изменяется, происходит разделение труда между менеджерами-практиками и менеджерами-исследователями. Первые при создании стратегических планов для своих фирм занимаются использованием, применением известных стратегий, что же касается менеджеров-исследователей, то их задача заключается в изобретении новых возможностей организационного развития (новых технологий, структур).

Менеджеры-исследователи объединяются в группы для решения определенных проблем, выработки новых возможных стратегий. Их задача – пополнять банк данных существующих стратегий. Организация этого исследовательского труда, методы его работы, мотивация, стиль управления радикально отличаются от деятельности по производству обычных товаров и услуг. Это обстоятельство и получило отражение в одной из школ стратегий – школе обучения, которая рассматривает деятельность менеджеров-исследователей как эталон для всех других, как будущее всех других менеджеров.

После того как проект создан, наступает вторая фаза создания стратегического плана, которая заключается в определении способов осуществления стратегий или стратегического проекта. Термин «программирование» соответствует по своему смыслу термину «тактика». Последний имеет военное происхождение, несет в себе определенную специфику этой области деятельности, поэтому мы предлагаем использовать вместо него термин «программирование». Содержание процесса реализации определяет и содержание процесса программирования. Однако с точки зрения формы исполнения эти процессы различаются, иными словами, последовательность программирования не обязательно должна совпадать с последовательностью реализации стратегии. В связи со сказанным представляется важным дать ответ на следующий вопрос: как должно осуществляться программирование реализации стратегического проекта, существуют ли здесь какие-то этапы?

На наш взгляд, реализация стратегий имеет две четко выраженные фазы, которые находят отражение в программе:

1. Реализация внутрифирменных стратегий, т. е. обеспечение набора персонала, организации технологий, создание новых структур и т. д.

2. Реализация продуктовой стратегии (или стратегий).

Осуществление внутрифирменных стратегий обеспечивает преобразование предприятия, обретение им новых конфигураций, которые выступают основой для развертывания продуктовой стратегии во внешней среде. После того как продуктовая стратегия развернута, предприятие переходит в режим ее функционирования, который означает завершение цикла стратегических изменений.

Внутрифирменные и продуктовые стратегии в составе стратегического проекта различаются не только последовательностью их реализации, но и исполнителями. Так, внутрифирменные стратегии с точки зрения их исполнения являются менеджерскими, а продуктовые – менеджерско-операторскими. Менеджерские стратегии реализуются менеджерами организации, менеджерско-операторские стратегии – и менеджерами, и операторами организации. Товары или услуги в организации производят операторы. Однако прежде чем производить товар или услугу, этих операторов нужно набрать или обучить, а их работу необходимо координировать.

Из сказанного следует, что реализация стратегического проекта осуществляется в определенной последовательности: сначала должны быть реализованы менеджерские стратегии, в результате которых происходит изменение организации, а обновленная организация обеспечивает реализацию запланированной продуктовой (или продуктовых) стратегии. Таким образом, последовательность реализации стратегий прямо противоположна их проектированию в составе стратегического проекта.

Что касается очередности реализации менеджерских стратегий, здесь четкой последовательности в их исполнении не наблюдается. Но, по-видимому, исходными являются реализация кадровой и технологической стратегий, т. е. подбор персонала и обеспечение его необходимыми материальными ресурсами, а затем уже приобщение новых кадров к стержневым компетенциям, формирование организационной культуры.

Выделение менеджерских и менеджерско-операторских стратегий означает, что и программы реализации стратегий также



распадаются на два указанных вида. В чем же их принципиальное различие? В том, что программы продуктовых стратегий в период составления стратегического плана имеют общий характер, в то время как программы менеджерских стратегий более детальные. Это объясняется тем, что менеджерско-операторские стратегии реализуются после менеджерских и реализация последних может потребовать значительного времени, в течение которого во внешней среде произойдут изменения, которые нельзя было предвидеть на стадии создания плана. Вследствие этого программы реализации менеджерско-операторских стратегий неизбежно будут корректироваться и конкретизироваться в соответствии с изменяющимися обстоятельствами.

Важно также отметить, что стратегическое планирование сопровождается такой обеспечительной деятельностью, как анализ, который не является единовременным, а присутствует на всех его этапах. Выделенные нами фазы стратегического процесса позволяют понять этапы и виды стратегического анализа.

Первый этап анализа проводится в предшествующий стратегическому плану период, на этой стадии с его помощью выявляются критические изменения, требующие нового стратегического проекта и основных его составляющих.

Второй этап связан с изучением свойств разработанного плана, выявлением его скрытых свойств, допущенных ошибок, противоречий, последствий.

Третий этап проводится после реализации организационных стратегий, он необходим для конкретизации и корректировки программы продуктовой стратегии.

Четвертый по последовательности, процессный, повторяющийся анализ связан с отслеживанием угроз сложившемуся стратегическому проекту. Этот анализ имеет разведывательный характер, чем отличается от первого вида анализа.

Мы перечислили лишь обязательные виды аналитической деятельности в стратегическом процессе. Вместе с тем в состав последнего могут включаться и незапланированные виды анализа, необходимость которых вызывается непредвиденными изменениями внешней среды.

В целом состав и последовательность процессов в стратегическом управлении дают основание для введения понятия стратеги-

ческого цикла. Его составляющие воспроизводятся в успешно работающих фирмах. Стратегический цикл включает в себя следующие процессы:

- разведывательный анализ, фиксирующий серьезные изменения;
- обстоятельный предплановый анализ, на основе которого составляется стратегический план;
- подготовка стратегического плана;
- анализ свойств разработанного плана, выявление его скрытых свойств, допущенных ошибок, противоречий, последствий, упущенных возможностей;
- реализация организационных стратегий, которая включает работу по многим направлениям, в ходе которой производится анализ, связанный с принятием конкретных решений;
- корректирующий анализ для конкретизации и корректировки программы продуктовой стратегии.

В данном случае мы выделили лишь самые крупные блоки стратегического цикла для фирмы, которая имеет одну продуктивную стратегию, в случае диверсифицированной фирмы в этот процесс необходимо вводить дополнительные процессы.

### **5.3. Мотивация как функция управления**

**Теории мотивации в объяснении побуждений человека: их противоречия и проблемы.** Повышение эффективности управления персоналом во многом связано с совершенствованием самоуправления работников, которое представляет собой одну из способностей человека. Мера ее развития во многом зависит от степени осознания ее природы и значимости, что представляет собой одну из важнейших теоретических проблем.

В менеджменте проблема самоуправления получила осмысление в виде теорий мотивации. Под мотивацией понимается способность человека (прежде всего руководителя) побуждать себя и других к деятельности. Мотивация рассматривается как важнейшая функция управления. Однако несмотря на фиксацию реальности данного феномена, степень его теоретической разработки представляется недостаточной. В частности, остается неяс-

ным, какова связь понятий «мотив» и «мотивация», какова роль мотивации в системе управления, каковы факторы мотивации, как можно ею управлять.

Существующие теории мотивации, несмотря на их разнообразие, являются во многих отношениях тождественными и ограниченными, они в рациональной форме описывают лишь определенный опыт управления, хотя претендуют на исчерпывающее изложение вопроса. Неполнота этих теорий проявляется также в недооценке рациональной стороны человеческих побудительных сил и тем самым в отсутствии системного характера. Внешнее разнообразие теорий скрывает их сущностное единство и не позволяет в полной мере увидеть их ограниченность. В связи с этим мы постараемся выяснить тот вид побуждений, который они не охватывают.

Одной из важных проблем, на решение которой нацелены теории мотивации, выступает природа потребностей и их роль в детерминации поведения личности, включая организационное поведение. Тем самым предполагается, что мотивация представляет собой побуждение личности к действию ее собственными потребностями. Поскольку же роль потребностей зависит от понимания того, что они собой представляют, постольку и теории мотивации сводятся к обсуждению природы и состава потребностей и их влияния на действия. Критическое обсуждение этого вопроса позволяет раскрыть ограниченность такого взгляда и тем самым выявить неполноту существующих теорий мотивации.

Можно выделить два основных подхода к пониманию природы потребностей. Первый заключается в том, что они рассматриваются как объективные (непсихические) явления, второй отождествляет их с определенным типом влечений.

Сторонники первого подхода, отрицая психическую природу потребностей, признают их связь с психикой в том смысле, что объективные потребности детерминируют определенные психические состояния. Например, потребности – это «нужда или недостаток в чем-либо необходимом для поддержания жизнедеятельности организма, человеческой личности, социальной группы, общества в целом; внутренний побудитель активности»<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Ядов В. А. Потребности // Философский энциклопедический словарь. М., 1983. С. 518.

Иными словами, вводится понятие объективных потребностей, которые существуют вне психики, но могут осознаваться, тем самым происходит как бы удвоение потребностей: они существуют и объективно, и субъективно. Субъективное выражение потребности и получило название мотива.

Так, Н. И. Рейнвальд отмечает: «Дело в том, что наличия объективной потребности в чем-либо (скажем, нехватки питательных веществ в крови) еще недостаточно, чтобы вызывать повеление, направленное на удовлетворение данной потребности. Известно, что при болезненном состоянии мозга человек может умереть от истощения, не испытывая ни малейшего желания есть. При этом он крайне нуждается в пище, но эта объективная нужда не сопровождается у него потоком живых импульсов, побуждающих организм к действию»<sup>13</sup>. Мотив тем самым рассматривается как отражение какого-либо недостатка (объективной потребности).

В теории, признающей объективную природу потребностей, имеются вызывающие сомнение предпосылки. Первой предпосылкой выступает неявное сведение природы всякой потребности к физиологической, а последней – к нужде, недостатку. А ведь речь может идти не только о недостатке, но и об избытке каких-либо веществ. Например, физиологическая потребность в выводе веществ, жидкости из организма. Второй предпосылкой является то, что нужда, т. е. небытие чего-либо, может выступать как причина, порождающая какую-то активность. Этот тезис противоречит закону сохранения энергии.

На сомнительность отождествления потребностей с нуждой указывал А. Маслоу, отмечавший, «что физиологическую потребность, или позыв, нельзя рассматривать в качестве образца потребности или мотива, она не отражает законы, которым подчиняются потребности, а служит скорее исключением из правила»<sup>14</sup>. Второй недостаток не получил обсуждения в литературе. Следует обратить внимание, что трактовка небытия как некой причины противоречит теории причинности. Причина справедливо понимается как активное, существующее в настоящем начало, а не отсутствие чего-либо.

---

<sup>13</sup> Рейнвальд Н. И. Психология личности. М., 1987. С. 102.

<sup>14</sup> Маслоу А. Г. Мотивация и личность : пер. с англ. СПб., 1999. С. 78.

Из сказанного можно сделать следующие предварительные выводы. Рациональным в подходе, трактующем потребность как объективную нужду, является стремление к осознанию того, что стоит за психическим феноменом, какую роль имеют объективные факторы, однако сведение объективного основания потребности к нужде нельзя признать убедительным.

Другой подход заключается в отождествлении потребностей с влечениями, чувствами. Он также получил широкое распространение. «Важнейшей или исходной позицией в рыночных отношениях, – отмечают авторы одного из учебных пособий, – является необходимость удовлетворения человеческих нужд или потребностей. На рынке под нуждой принято понимать чувство ощущаемой человеком нехватки чего-либо: товара, услуги, блага»<sup>15</sup>. Понимание потребности как определенного вида чувств, на наш взгляд, более правильно, нежели сведение потребностей к объективным недостаткам, хотя бы потому, что чувство может выражать как недостаток, так и избыток чего-либо. Такое понимание потребности является более широким, поскольку объясняет не только физиологические потребности. Действительно, как недостаток, так и избыток могут быть связаны не только с вещами и веществами, но и с информацией, признанием со стороны других людей, а это уже не объективные явления в классическом смысле слова. Большая эвристичность подхода, связывающего потребности с влечениями, объясняет его широкое распространение в последнее десятилетие. Однако в этом подходе игнорируются основания потребностей, происходит отождествление их с мотивами.

Как же на основе данного подхода объясняется мотивация? Один из наиболее развернутых ответов на поставленный вопрос мы находим в работах А. Маслэу, поэтому имеет смысл обратиться к тем его идеям, которые имеют общее значение.

Мотивация, согласно этой теории, – действие потребностей на человека. Поведение работника определяется иерархической структурой его потребностей, включающей в себя пять основных

---

<sup>15</sup> Управление персоналом : учеб. пособие / под ред. Б. Ю. Сербиновского и С. И. Самыгина. М., 1999. С. 192. См. также: *Тихонравов Ю. В.* Теория управления : учеб. курс. М., 1997. С. 46.

видов. Расположенные в последовательности, продиктованной насущностью и приоритетностью их удовлетворения, они образуют иерархическую пирамиду.

По мнению А. Маслоу, физиологические потребности являются потребностями первого уровня, второй уровень представлен социальными и духовными потребностями. В каждый конкретный момент времени человек стремится удовлетворить те потребности, которые наименее удовлетворены, начиная с нижней ступени. Когда степень удовлетворения потребности нижнего уровня достигнет определенной, приемлемой для данного человека величины, происходит переход на следующую ступень. Так, удовлетворив голод, человек стремится одеться, построить безопасное жилище. Обретя все это, он ищет социальных контактов, посредством которых стремится удовлетворить потребность в уважении, пытаясь превратить свои индивидуальные способности в общественно необходимые и т. д.<sup>16</sup>

Теория потребностей А. Маслоу включает в себя определенную классификацию и одновременно иерархизацию потребностей с точки зрения последовательности их удовлетворения. Смысл ее заключается в том, что человек действует под влиянием неудовлетворенных потребностей, которые понимаются как влечения.

Изложенная теория относится к классу гедонистических, поскольку побудителями действий человека оказываются только чувства, а более конкретно – сила чувств. Чем сильнее влечение, тем больше оно имеет шансов на возбуждение соответствующей деятельности. Человек как личность в этой теории не присутствует, перед нами, скорее, автомат, управляемый игрой влечений, а последние заданы генетической программой.

Нет сомнения, что существуют ситуации, в которых эта схема работает, однако вряд ли она способна объяснить нормальные действия людей в организационной общности.

Положение о том, что человек действует под влиянием неудовлетворенной потребности, а потребности – единственные побудительные силы, высказывалось задолго до А. Маслоу. Оно

---

<sup>16</sup> См.: *Карташова Л. В., Никонова Т. В., Соломанидина Т. О. Поведение в организациях : учебник. М., 1999. С. 94–95.*

очень четко проведено в так называемой этике утилитаризма, согласно которой человек стремится к удовольствиям и избегает страданий, что все рациональное – это не что иное, как чувственное, о чем свидетельствует следующий тезис: «судить есть не что иное, как ощущать»<sup>17</sup>.

Однако эти сенсуалистические утверждения далеко не бесспорны, что достаточно явно проявляется в профессиональной деятельности. Действительно, в составе организационной общности человек не действует под влиянием неудовлетворенной потребности. Он пашет землю не потому, что испытывает чувство голода, напротив, он может хорошо пахать лишь в том случае, если не испытывает его. Если бы он принялся за пахоту в голодном состоянии, он никогда бы не дожил до нового урожая.

Из этого следует, что необходимо различать, в каких случаях человек действует под влиянием неудовлетворенной потребности, а в каких – под влиянием предвидения, что известные потребности необходимо удовлетворять. Неудовлетворенные потребности заставляют человека совершать действия, связанные с потреблением благ (потребительские действия) в определенной сфере – быта, семьи или бытовой сфере, на производстве. К этим потребностям относятся сон, еда, питье и др. Что касается созидательных действий, то они основываются на предвидении тех осложнений, которые человек испытает, если эти потребности не будут удовлетворены. В случаях, когда речь идет о неудовлетворенности первичных потребностей, следствием являются физические страдания, неудовлетворенности социальных потребностей: скука, чувство бессмысленности жизни.

Сказанное позволяет понять, что идея А. Маслоу о последовательности удовлетворения потребностей неприменима к субъектам организационной общности. На деле она описывает онтогенез потребностей человека, но не функционирование потребностей взрослого (ставшего) человека. В онтогенезе действительно сначала существуют биологические потребности, потом возникают другие, возможно, в той последовательности, которая указана А. Маслоу. В жизни ставшего человека все виды потребностей являются одинаково значимыми, неудовлетворение любого

---

<sup>17</sup> Гельвеций К. А. Соч. : в 2 т. М., 1973. Т. 1. С. 151.

их вида вызывает кризис существования. Например, утрата смысла жизни может быть причиной самоубийства независимо от благосостояния человека.

Вместе с тем разные виды потребностей имеют как общие, так и специфические черты. Общей чертой всех потребностей является их цикличность: они периодически возобновляются, что требует и периодического их удовлетворения. Различие заключается в том, что период неудовлетворения потребностей, задержка в их осуществлении неодинаковы. Для биологических потребностей это время невелико, так как без сна и воды человек не может просуществовать и несколько суток. Потребность же в самоутверждении может быть отсрочена на более длительный период.

Другое положение, которое не учитывается теорией потребностей А. Маслоу, состоит в том, что в развитом обществе базовые потребности не удовлетворяются непосредственно результатами собственного труда. Например, человек является профессиональным водителем. Понятно, что он не может удовлетворить свои потребности в пище, питье непосредственными результатами своей профессиональной деятельности, так как не производит ни того, ни другого. В организованных общностях, которые строятся на разделении труда, эта ситуация является не исключением, а правилом. Человек может быть гурманом, ориентированным исключительно на удовлетворение первичных потребностей, но при этом он не приемлет какую-либо профессиональную деятельность. В этих условиях даже неудовлетворенность потребностей не вызывает необходимой трудовой активности.

В более поздних теориях потребностей, получивших название процессуальных, принимается во внимание и деятельность людей. Обращается внимание на то, что потребность не детерминирует однозначно действий, что на их выбор оказывают влияние и свойства самой деятельности. В частности, в них акцентируется внимание на вероятности удовлетворения потребностей с помощью данных действий. «Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого»<sup>18</sup>. В данном случае

---

<sup>18</sup> Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1997. С. 376.



можно отметить, что степень надежности действий относится к числу свойств, которые учитываются субъектами, но вряд ли дело ограничивается ими.

В целом процессуальные теории, безусловно, представляют собой шаг вперед в осмыслении связи потребностей и деятельности, однако и они остаются в рамках сенсуализма, т. е. исходят из того, что испытываемая потребность непосредственно детерминирует действия.

**Двойственный состав человеческих побудителей.** Недостатки, присущие имеющимся теориям мотивации, требуют выявления параметров изучаемого феномена, без чего вряд ли возможно целостное его понимание.

Как уже отмечалось, одним из главных недостатков теорий мотивации является редукционистский подход к структуре побуждений человека, игнорирование рациональных побудителей. Игнорирование двойственной природы побуждений личности приводит к недооценке специфики человеческой мотивации в сравнении с остальными живыми существами. Сложность структуры побуждений человека подтверждается не только фактами человеческого поведения, но и генезисом потребностей.

При описании потребностей принято использовать термин «объект потребности», отсутствие которого означает возникновение потребности, наличие – ее снятие. На наш взгляд, данный термин недостаточен для описания генезиса и функционирования потребностей, поскольку они могут быть и функциональными, т. е. связанными не с предметами, а с определенными способами действия. Поэтому для описания оснований происхождения различного рода потребностей необходимо ввести понятие «проблема».

Проблема представляет собой несоответствие каких-то связанных сторон друг другу, препятствующее нормальному воспроизводству человека. Это может быть несоответствие между процессами в организме, организмом и средой, психикой и организмом. Многообразие проблем определяет и многообразие потребностей. Потребность – это влечение, побуждение, которое, с одной стороны, порождается проблемой, а с другой, направлено на ее решение.

С этой позиции физиологические проблемы, осознаваемые в виде потребностей, – это несоответствия между непрерывностью обмена веществ на клеточном уровне и дискретностью обмена на

уровне организма. Организм не может непрерывно потреблять вещества или выводить их в силу их неравномерного распределения во внешней среде. Это несоответствие разрешается через возникновение органов, которые резервируют запасы веществ и отходов. Благодаря функционированию таких органов происходит непрерывный обмен на уровне клеток и периодичный на уровне внешних органов.

Психика различает два режима функционирования внутренних органов-накопителей: результативное и безрезультатное. Последнее и воспринимается как нужда в действии внешних органов, а результативное – как ее удовлетворение.

При этом важно отметить, что нужда и удовлетворенность – это определенные модальности психических образов, фиксирующие либо несоответствие, либо соответствие. Кроме модальности, психический образ характеризуется и степенью интенсивности, которая коррелирует со степенью несоответствия. Следовательно, такая модальность, как нужда, представляет собой качественную характеристику несоответствия, факт его существования. Степень же интенсивности свидетельствует о количественной стороне этого несоответствия.

Свидетельством психической природы всех потребностей служит полное совпадение их свойств со свойствами чувственного образа вообще. Действительно, потребностям присуща модальность, т. е. состояние, характеризующееся определенностью: жажда, голод, и т. д. Второй их чертой является произвольность возникновения, т. е. они возникают как бы сами по себе, а не по воле и решению человека. Именно это свойство и послужило одним из оснований для представлений об объективности потребностей. Третьей их чертой является интенсивность, или сила. Любые ощущения характеризуются силой проявления, которая может быть то большей, то меньшей. В качестве четвертой черты потребностей можно назвать их пространственную локализованность: они переживаются как существующие в определенной точке тела. Такое совпадение свойств потребностей и чувственных переживаний и доказывает природу потребностей как определенного класса эмоций.

Обмен – всеобщее свойство живого, но потребности таким всеобщим свойством не являются, они присущи лишь тем формам

жизни, которые обладают психикой. С этой точки зрения у растений, например, нет потребностей, хотя они тоже существуют на основе обмена веществ. Однако если исходить из объективной теории потребностей, последние нужно приписать и растениям. Но у растений нет ни органов, аналогичных органам живых организмов, ни необходимости в психической регуляции.

Для осознания несостоятельности идеи физиологического редукционизма в интерпретации потребностей, т. е. осмысления всех потребностей по аналогии с физиологическими, необходимо принять во внимание различие потребностей с точки зрения их генезиса. По своему происхождению потребности распадаются на два класса: врожденные и приобретенные. Первые вызываются различными естественно возникающими несоответствиями в организме, вторые – прижизненно и связаны с отношением человека к миру. Различие между врожденными и приобретенными потребностями огромно.

Врожденные потребности возникают непроизвольно, в их основе лежат проблемные ситуации, связанные с обменом веществ. Проблемы, решение которых они обеспечивают, являются первичными по отношению к потребностям (влечениям). Иными словами, сначала возникают несоответствия, а затем психические состояния, свидетельствующие о необходимости для субъекта определенной деятельности.

Прижизненные потребности имеют совершенно другую динамику. Они возникают на основе первичного опыта субъекта, который появляется в результате внешних воздействий, вызывающих определенные психические реакции – реакции, становящиеся эталоном для оценки последующих воздействий. Эти эталоны можно назвать привычками, характером. О существовании такого рода феноменов писали многие авторы (Э. Фромм, например). Формирование их представляет собой многофакторный процесс, они зависят, по-видимому, и от особенностей организма человека, его психики, и от среды.

Нас в данном случае интересует другой вопрос – роль этих психических эталонов. Они, на наш взгляд, зачастую выступают как некий неосознаваемый образец, с которым соотносится наличная действительность, актуальный опыт. Эти образцы переживаются как желаемое, а текущий, отклоняющийся от них опыт – как

действительное. Именно несоответствие желаемого (образца) наличному состоянию и порождает потребность, переживание, которое фиксирует проблему несоответствия. Испытывая это несоответствие, человек стремится действовать таким образом, чтобы устранить его.

Отмеченный тип потребностей можно условно назвать традиционалистским, поскольку он определяется образцами потребления, общения, поведения, которые складываются у индивида в прошлом. Он охватывает множество конкретных потребностей. С этим типом потребностей связан и определенный тип личности и мотивации, который складывается уже в детстве. Можно предположить, что какие-то потребности такого рода имеются у высших животных, хотя в полной мере они развиты у человека.

Однако традиционалистские потребности являются не единственными прижизненными потребностями, наряду с ними существует еще один тип, который можно в рабочем порядке назвать рациональным.

Механизм возникновения рациональных потребностей можно описать следующим образом. Человек рационально оценивает различные ситуации с точки зрения выбранных критериев, и в случае выявления проблем у него произвольным образом возникают эмоциональные оценки данных несоответствий, которые и являются рационалистическими потребностями (рационалистическими, разумеется, с точки зрения порождающих их факторов, а не форм их существования).

Данные потребности присущи только человеку, поскольку предполагают способность к рефлексии, размышлению. Этот тип потребностей может возникать как по поводу проблем, имеющих место в настоящем, так и тех, что могут возникнуть в будущем. Рационалистический тип потребностей появляется, по всей видимости, позже остальных. Одной из важнейших потребностей такого рода является стремление к самореализации, в основе которого находится несоответствие способностей человека и реальных форм осуществляемой им деятельности, в частности, превышение способностей над реально выполняемыми функциями.

Рациональные оценки способны пробуждать определенные желания или опасения, которые выступают мотивами действий. Наиболее ярко существование рациональной по генезису мотивации

проявляется в случаях ошибочных оценок, которые никак не соответствуют действительности, но способны порождать реальные эмоциональные состояния. Так, человек, который считает, что у него стеклянная нога, боится ее разбить. Это, безусловно, патология, но патология, которая позволяет лучше постичь норму. Любая ошибочная оценка порождает реальные эмоции и мотивы. Ошибочная оценка ситуации менеджером, из которой следуют негативные для общности последствия, вызовет и мощный эмоциональный всплеск, и определенные действия. Объяснить такие мотивы объективными потребностями вряд ли возможно.

Таким образом, традиционалистские и рационалистические потребности порождаются проблемами, которые находятся в иной связи с психикой, нежели проблемы органические. Если органические проблемы – это несоответствия, дисбалансы в организме, которые сами по себе не представлены в психике, в ней наличествует лишь психическая реакция на эти дисбалансы, то с другими видами проблем ситуация иная. И традиционалистские и рационалистические типы проблем так или иначе представлены в психике, хотя их элементы могут не осознаваться и, соответственно, психической является сама реакция на эти несоответствия (потребность). Поэтому в данном случае нельзя говорить об объективности потребностей рационалистического и традиционалистского типов.

Можно сделать вывод, что потребности обслуживают проблемы чисто физиологические и чисто рационалистические, последние описывают несоответствия, которые существуют между человеком и обществом, внешними вещами и процессами (например, между средством и предметом труда).

Понимание природы потребностей как психических феноменов, обеспечивающих решение проблемных ситуаций, позволяет иначе решить ряд вопросов, связанных с их генезисом и удовлетворением. Действительно, если понимать потребности как определенного рода влечения, то утверждение о социальности потребностей не лишено смысла, поскольку они возникают лишь у человека, живущего в обществе, традиционалистские и рациональные потребности действительно формируются обществом. Но тезис о формировании потребностей нельзя понимать буквально, ибо формируются основания потребностей, а не они сами как влечения.

Из признания различий проблемы и потребности, а также их отношений вытекает возможность того, что потребности могут не отражать проблему. Таким образом, возможны ситуации, когда проблемы, с которыми сталкивается человек, не фиксируются его чувствами, не проявляются на уровне побуждений, но тем не менее осознаются на уровне разума. Нет никаких оснований предполагать, что человек способен отразить все проблемы с помощью своих чувств.

В таких ситуациях яснее осознается необходимость другой формы побуждений к действиям – рационально-волевых. Побудители действий у человека не сводятся к потребностям, существуют и рациональные побудители, которые могут быть связаны различным образом с чувственными мотивами.

Выделим возможные варианты сочетания воли и побудителей действий, которые можно представить в виде схем. Первый вариант выглядит следующим образом: С – П – В – Д, где С – проблемная ситуация, П – потребность, В – воля, Д – действие. Проблемная ситуация фиксируется потребностью, на основе которой субъект принимает решение осуществить определенную деятельность.

Второй вариант представлен следующей схемой: С – О – В – Д, где С – проблемная ситуация, О – ее оценки, В – воля, Д – действие. Данную схему можно прокомментировать следующим образом: проблемная ситуация оценивается субъектом, и на основе выработанных оценок он принимает решение осуществить определенные действия.

Третий вариант является наиболее простым: С – П – Д. Обозначения в этой схеме те же, что и ранее, а комментарий следующий: проблемная ситуация порождает потребность, которая выражается в определенных привычных действиях.

Четвертый вариант: С – П – О – В – Д – является самым сложным по составу элементов. Смысл схемы состоит в следующем: проблемная ситуация осознается в виде влечения, которое оценивается субъектом, на основе оценки принимается решение о действии.

По-видимому, в жизни встречаются все варианты, хотя степень их распространенности является разной. В четвертом варианте возможны различные отношения между потребностями

и оценками. Рациональные оценки могут быть неадекватными, в то время как потребности правильно фиксируют проблему; или рациональные оценки адекватны, а потребности имеют превращенный характер; и оценки, и потребности верно фиксируют проблему.

Отрицание побудительной роли оценок приводит к сомнительным выводам. Действительно, если справедливо, что потребности управляют личностью, то нужно признать, что личность человека трактуется как жертва потребностей, что действуют на самом деле потребности, а не личность. Душа человека в таком случае трактуется как сцена, где страсти разыгрывают роли в отношении человека, манят то в одну сторону, то в другую, причем в этой борьбе побеждают сильнейшие.

Если серьезно отнестись к этим выводам, то необходимо обратить внимание на истоки существующих теорий мотиваций человека, которые вовсе не являются безупречными.

Действительно, теория потребностей как единственных побудителей действий человека была выдвинута сенсуалистами, считавшими, что в психике нет ничего, кроме ощущений. Яркими представителями этих взглядов были, например, Т. Гоббс, А. К. Гельвеций. Их идеи оказали глубокое влияние на многие позднейшие школы, оно проявляется до сих пор в теориях мотивации. Другим основанием, питающим эту теорию, является механистическая картина мира, согласно которой все изменения происходят под влиянием внешних сил, под влиянием внешних причин, существование факторных связей не учитывается. Однако если не редуцировать духовный мир человека к ощущениям, а детерминацию не сводить к причинным связям, то картина будет иной. Несмотря на единство духовного мира человека, он включает в себя не только чувства, но и мышление, волю, вовсе не представляющие собой какие-то формы чувственности. Оценки как продукт разума тоже выполняют побудительные функции, хотя не являются силами. Если следовать тезису, что в мире существует только причинная детерминация, то приходится согласиться, что оценки не могут оказывать влияния на поведение. Однако из признания существования факторной детерминации следует, что и оценки оказывают влияние на поведение человека.

То, что воля может оказывать влияние на действия, замечено давно. Например, в античной философии на это обращали

внимание Платон и стоики. У Платона учение о воле получило специфическое выражение: учение о способностях бога-ума, который не обладает чувствами-влечениями (потребностями), поскольку их наличие означало бы его ущербность, зависимость от чего-либо, что противоречит пониманию бога как совершенного и самодостаточного. Однако бог Платона – творец космоса, причем творит он под влиянием не потребностей, а своей воли, на основании блага. По существу, Платон в своеобразной форме обозначил способность человека поступать не только под влиянием чувственных влечений, но и воли. Отличие человека от платоновского бога состоит в том, что его воление выступает как одна из способностей, в то время как у бога она оказывается единственно возможным способом «мотивации». Стоики, как известно, проповедовали образ жизни, соответствующий природе человека, осуществлению которого мешают влечения и потребности. Реализация такого образа жизни предполагает волевую регуляцию, направленную на преодоление влечений.

Волевая регуляция тесно связана с мышлением, как и рационалистические потребности, но это не тождественные явления. Воля заключается в способности реализовывать действие, основываясь на его значении, смысле, т. е. рациональных оценках. Влечений во многих случаях может и не возникать, или они могут даже противоречить рациональным оценкам, однако человек поступает под влиянием волевого выбора, а не влечения. Понятно, что конфронтация между волей и влечениями существует не всегда, воля заключается и в реализации тех действий, относительно которых существуют влечения. Тем самым воля может выступать реальным побудителем действий даже вопреки чувствам.

Понятно, что волевые побуждения не исключают и положительных эмоциональных подкреплений, однако последние не являются потребностями. Радость, например, представляет собой не потребность, а эмоцию, фиксирует не проблему, а ее решение. Отметим, что если К. Маркс, исходя из традиции сенсуализма, объяснял поведение капиталиста страстью к накоплению, то М. Вебер связывал это накопление с определенной этикой, т. е. рациональными оценками.

Все сказанное позволяет выделить специфику человеческих побуждений относительно побудителей поведения у животных.



Она связана с волевой регуляцией и интеллектуальными оценками. Другое различие заключается в том, что потребности животных определяют их потребительские действия, у человека же структура деятельности иная, наряду с потребительскими существуют созидательные действия. Отмеченные составляющие волевой мотивации, в свою очередь, связаны с другими свойствами человека. Так, рациональные оценки зависят от уровня знаний, степени развития, способности оценивания. Способность самовменения (воля), самоконтроля во многом определяется качествами человека.

Выделению рациональной составляющей человеческих побудительных сил мешает сенсуалистическая установка, проявляющаяся в интерпретации воли как определенной потребности. Приведем пример: «для субъекта воли характерно не переживание “я хочу”, а переживание “надо”, “я должен”. Осуществляя волевое действие, человек противостоит власти актуальных потребностей, импульсивных действий»<sup>19</sup>. В этом высказывании есть как рациональные, так и сомнительные аспекты. К последним можно отнести утверждение, что воля есть некоторое переживание «надо». На наш взгляд, существует чувство с модальностью «надо», но это долг, а не воля. Воля – не чувство, а способность.

В связи со сказанным можно сформулировать следующее утверждение: физиологические потребности у человека не всегда являются непосредственными побудителями трудовой (профессиональной) деятельности, они выполняют, скорее всего, функцию ее подкрепления. Мы уже отмечали, что непосредственно физиологические потребности мотивируют у человека лишь потребительские действия. Реальным же побудителем выступают оценки профессиональной деятельности, включая и ее значимость для удовлетворения потребностей индивида. Вместе с тем результаты и содержание профессиональной деятельности служат средством удовлетворения различных потребностей людей.

У взрослых людей существует множество потребностей, которые в современных условиях удовлетворяются главным образом посредством профессиональной деятельности, возможность

---

<sup>19</sup> Воля // Философский энциклопедический словарь. М., 1983. С. 90.

смены которой ограничена. Поэтому «нагрузка» на эту деятельность очень велика, по существу, она должна обеспечивать целый комплекс потребностей. Если же благодаря ей гарантируется удовлетворение какой-то одной потребности, но при этом блокируется удовлетворение других, то ценность такой деятельности будет незначительной, и работник станет искать ей альтернативу.

Побуждение к профессиональной деятельности выражается в сложной форме: в виде рациональной и чувственной составляющих. Волевая мотивация заключается в способности человека вменить самому себе определенное задание и осуществлять его или, напротив, воздерживаться от определенных действий на основе рациональных оценок или потребностей. Самовмещения могут основываться на оценках разной степени общности. Наиболее общей оценкой является, например, осознание человеком своего профессионального призвания, основывающееся, как правило, на осознании своих способностей. Этому призванию и долгу человек может оставаться верным даже в том случае, если реализация деятельности не ведет к удовлетворению каких-то его бытовых потребностей. Но рациональные оценки могут быть и весьма конкретными, связанными с выполнением различных ситуативных действий.

Профессиональная деятельность может обесцениться, т. е. потерять свое значение в связи с различными инновациями, что потребует от человека освоения новой профессиональной деятельности, которая может быть более емкой по возможностям удовлетворения потребностей. Это различие видов деятельности, с точки зрения возможностей удовлетворения потребностей, является безусловным фактором, детерминирующим поведение людей в организационных общностях.

Таким образом, на наш взгляд, профессиональная деятельность связана не только с потребностями, но и с рациональными оценками. Эти виды побудителей различаются способами возникновения. Потребности возникают сами по себе, независимо от рациональных оценок. Например, чувство голода и желание утолить его возникают произвольно. Такой способ возникновения желаний присущ, по-видимому, не только человеку, но и животным, обладающим психикой. Что же касается рациональных побудителей, то они предполагают мышление, воображение,

поскольку субъект стремится к тому, чего еще нет, или к тому, что не представляет собой средства удовлетворения биологических потребностей. Например, действие любого орудия, которым пользуется человек, не закодировано в генах, не осознается как потребность, в отличие от таких объектов, как вода, пища и т. п. Если пользование артефактами не закодировано в генах, то спонтанно не может возникнуть потребности в них.

Выделение рациональных побудителей заставляет более критично отнестись к тому набору потребностей, которые приписываются человеку в различных теориях. Дело в том, что стремление объяснить все из потребностей автоматически приводит к их придумыванию, что особенно хорошо видно на примерах объяснения инновационной деятельности. Утверждается, например, что самовар и паровоз возникли потому, что появилась потребность в самоваре и паровозе. Изобретателю, чтобы сделать открытие, остается только осознать скрытую потребность.

Рациональные побудители так или иначе затрагиваются в литературе по управлению, однако в весьма специфическом аспекте: в разделе, посвященном организационной культуре. Признается, что оценки, ценности влияют на поведение людей, но этот факт никак не соотносится с побуждениями, последние связывают только с изучением потребностей. Подобное раздробление мотивов поведения на фрагменты и изучение их в разных разделах представляется, по крайней мере, нелогичным. Нас в данном случае интересуют не теоретические предпосылки, которые привели к такому положению дел, а сам факт отсутствия системного подхода к мотивам, сведение их к одной форме.

Двойственность побудителей человеческого поведения в условиях организационной общности не позволяет ограничивать мотивацию только потребностями. Рациональные побудители выступают результатами собственных действий человека, их никто не может выработать, кроме самого субъекта. Как нельзя есть и спать за другого человека, так нельзя и оценивать что-либо за других. Рациональные детерминанты – это личное дело. Именно поэтому рациональные побудители представляют собой самопобуждение к деятельности.

На уровне отдельного человека вполне возможны несколько вариантов сочетаний видов побуждений. Например, сильные

рационалистические и слабые мотивационные побуждения, сильные чувственные и слабые рационалистические, слабые рационалистические и слабые чувственные, сильные чувственные и сильные рационалистические побуждения.

В связи с различием состава и структуры побудителей на уровне отдельного индивида встает вопрос о формах их использования в управленческой практике. Как, например, совместить положение о самопобуждении работника с утверждением о том, что руководители должны мотивировать персонал? Как совместить положения о необходимости мотивации и стимулирования? Все эти вопросы и будут обсуждаться в следующем подразделе.

**Стимулирование и мотивация как функции управления.** Одной из важнейших проблем как практического менеджмента, так и теории управления является определение феноменов стимулирования и мотивации, их места, роли в управлении. Исходным пунктом в решении этой проблемы выступает выявление признаков отмеченных явлений, их состава. В отечественной и зарубежной литературе широко представлены редукционистские позиции в соотношении отмеченных понятий: либо мотивация растворяется в стимулировании, либо стимулирование в мотивации. В связи с этим наблюдается тенденция пользоваться только одним из этих двух понятий. Так, Ю. В. Тихомиров отмечает, что в отечественной литературе наблюдаются две крайности в осмыслении проблемы стимулов: они сводятся либо к мотивам, либо отождествляются с внешними побудителями. В первом случае, замечает он, деятельность субъективируется, во втором дегуманизируется, поскольку из нее исключается субъективный аспект<sup>20</sup>.

В связи с этим он предлагает системный подход к решению проблемы, который связывается со следующим определением стимула: «Стимул есть такое воздействие на человека, откуда бы оно ни исходило и какой бы характер оно ни носило, которое оказывает влияние на его активность»<sup>21</sup>. Приведенная дефиниция не сводит стимулы к какому-то одному виду, вместе с тем наделяет их таким признаком, который им не присущ – способностью

---

<sup>20</sup> См.: Тихомиров Ю. В. Теория управления : учеб. курс. М., 1997.

<sup>21</sup> Там же. С. 55.

действовать на субъекта. Вторая особенность данного определения стимулов заключается в том, что оно включает в себя и мотивы.

Рассмотрим более конкретно слабые места этого подхода. Сомнительным представляется наделение стимулов способностью воздействовать. Сомнительность этого тезиса проявляется в последствиях, из него вытекающих. Первое заключается в том, что если наделить стимулы признаком действия, то исчезает различие между действием внешней природной среды и стимулами. Второе последствие состоит в том, что если в качестве стимулов следует признать воздействия, то стимулами окажутся и потребности, поскольку они тоже побуждают к действию.

Действительно, потребности вызывают внешнюю активность, а потому подпадают под определение стимулов. Но мотивы (чувства, влечения) – это уже формы активности, вследствие чего их вряд ли можно называть стимулами.

Нельзя рассматривать в качестве стимулов и действия внешней природной среды, например, холод, жару, укусы насекомых, магнитные бури, перемену давления, световое воздействие и т. д., хотя все эти явления действуют на человека, побуждают его к совершению определенных действий. Они могут создавать проблемные ситуации и тем самым входят в характеристику этой ситуации, а потому считать их еще и стимулами – значит, подменять понятия.

Человек – существо предметное, испытывающее влияние различных стихийных природных и организованных другими людьми сил. Многие из этих сил по своей величине, качеству действия являются разрушительными для человека, а потому и порождают для него практические проблемы, требующие определенных практических и обслуживающих их теоретических действий. Проблемные ситуации в связи с этим являются не стимулами, а объектами преобразования. Деятельность людей направлена на них, но осуществляется она не ради них. Стимулы же всегда связаны с тем, ради чего осуществляется деятельность, – это вознаграждения за деятельность. Проблемные ситуации, порождающие мотивы, логично называть мотивированием. Таким образом, различение стимулов и мотивов позволяет различать проблемы, порождающие действия, и позитивные результаты этих действий.

В зарубежной литературе по управлению термин «стимулирование» не используется, как правило, говорят о мотивации. Однако в самой теории мотивации в ходу термин «вознаграждение», который, по существу, представляет собой синоним стимулирования. Причем сама мотивация рассматривается как цель, ради которой применяется вознаграждение (стимулирование). Например, авторы «Основ менеджмента» отмечают: «чтобы определить, как и в каких пропорциях нужно применять внутренние и внешние вознаграждения в целях мотивации, администрация должна установить, каковы потребности ее работников»<sup>22</sup>. Тем самым вознаграждение выступает как функция администрации, а мотивация – как цель и результат этой функции, проявляющиеся на уровне работника. Данная констатация является бесспорной, однако ее теоретическое осмысление не представляется полным. Действительно, если вознаграждение – это особая функция, то ее следует называть стимулированием, а не мотивацией. Почему же говорят о мотивации, а не стимулировании? Либо это простая случайность, спор о словах, либо концептуальная непроработанность? Мы склоняемся ко второму варианту ответа на поставленный вопрос.

При признании стимулирования вознаграждением с целью мотивации остается неясным, что же представляет собой мотивация как функция (как действие), а не просто как некая цель. Если мотивация – это некое действие или влияние, например, ситуации на мотивы работника, его оценок на мотивы, то в таком случае стимулирование представляется лишь одной из детерминант мотивации, которая не исчерпывает ее полностью. В таком случае понятие мотивации подразумевается как более широкое и фундаментальное, нежели стимулирование. Оно характерно для большинства работ зарубежных авторов.

В чем же недостаточная теоретическая проработанность этой позиции? Она заключается в отсутствии дифференцированного подхода к тому, что оказывает влияние на мотивы работника, а тем самым и осмысление связи мотивации и управления.

Действительно, на мотивы работников воздействуют и такие факторы, которые не зависят непосредственно от управляющих,

---

<sup>22</sup> Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. С. 366.

например генотип, уровень благосостояния, тип сознания и др. В связи с этим возникает вопрос: а какое отношение имеют все эти явления к управлению мотивацией. Ведь мотивирование, по мнению сторонников широкого понимания этого понятия, – это действия людей, а не природных факторов, влияющих на мотивы. Таким образом, расширение понятия «мотивация» имеет тот рациональный смысл, что приводит к выявлению неуправляемых факторов мотивации. Негативной стороной расширения этого понятия является отрицание понятия «стимулирование».

Попытаемся развести понятия «мотив» и «стимул» не через критику сложившихся представлений, а посредством выявления реальных свойств человеческой деятельности.

Отметим еще раз, что представляют собой стимулы. Это сложные по составу и по роли феномены, блага, ради достижения или сохранения которых человек готов затрачивать труд. Стимулы могут быть материальными и духовными. Материальные являются ограниченными и временными, их использование приводит к утрате их свойств, поэтому они должны возобновляться, хотя цикл восстановления является различным для разных благ. Духовные блага – это будущие статусы, оценки, знания, чувства, которые человек может приобрести или сохранить в будущем. Таким образом, стимулы – это, с одной стороны, блага, которыми распоряжаются субъекты управления, с другой – будущие желаемые результаты, на которые может претендовать личность.

Таким образом, между стимулами-благами и целями существуют тесная взаимосвязь и единство. Основа этого единства заключается в двойственности результатов деятельности человека в условиях разделения труда. Труд любого человека имеет двойные результаты: непосредственные, возникающие как результаты собственной активности человека, и социальные, которые человек получает в обмен на непосредственные результаты своей деятельности.

В условиях разделения труда в составе общности человек, достигая непосредственных результатов в труде, не претендует на обладание ими, он их отчуждает в обмен на блага, создаваемые другими. Непосредственными же результатами распоряжаются субъекты управления в составе той или иной общности. Обмен между субъектами управления и работниками представляет

собой форму внутреннего обмена, которая тем не менее обладает свойствами внешнего обмена.

В частности, благо должно обладать потребительной ценностью, чтобы работник стремился к его обладанию, в противном случае оно не будет стимулировать его.

Другая сторона этого обмена – пропорциональность. Работник готов обменивать за определенное количество благ не всякое количество труда, а лишь определенное, как, впрочем, и менеджер стремится получить в обмен за определенное количество благ соответствующее количество труда. Обе характеристики обмена тесно связаны с индивидуальностью работников.

Стимулирование, как и мотивация, может быть положительным и отрицательным. Положительное стимулирование имеет место тогда, когда работнику в обмен за труд предлагают блага, отрицательное стимулирование – когда работник осуществляет свою деятельность без обмена (или неэквивалентного обмена).

Мотивация, как и стимулирование, также может быть положительной и отрицательной. Положительная мотивация заключается в создании желания работать ради приобретения какого-либо блага, отрицательная мотивация – в создании желания работать из-за страха потерять какие-нибудь блага (жизнь, здоровье, свободу и т. д.). Мы уже отмечали, что в условиях разделения труда деятельность человека имеет двоякий результат: непосредственный и социальный. Это можно записать в виде формулы  $D = P_n + P_s$ , где  $D$  – деятельность,  $P_n$  – непосредственный результат,  $P_s$  – социальный результат. Результат непосредственный обменивается на социальный.

Однако социальный результат деятельности может быть двояким: либо благом (стимулом), ради которого осуществляется деятельность, либо проблемой, которую создают (предлагают) для субъекта намеренно. Такими проблемами выступают различные наказания. В случае создания искусственных проблем мы также имеем дело с дестимулированием каких-то видов деятельности – это тоже функция управления.

Приведем примеры отрицательного стимулирования. Так, принуждение к труду представляло собой феномен, который был широко распространен в прошлом (рабский труд, труд крепостных, сословные ограничения). Эта форма побуждения-принужде-



ния в настоящем представляет интерес с теоретической точки зрения. В частности, она свидетельствует, что побуждение может быть направлено на человека. Насилие создает не потребности, а проблемы, которые труднопереносимы человеком, а потому он и принимает решение об осуществлении навязываемой ему деятельности. Это решение может противоречить потребностям человека, особенно традиционалистским и рационалистским, а потому он вынужден их подавлять.

В настоящее время насилие как способ побуждения сохраняется на уровне государственного управления, причем используется оно главным образом для пресечения негативной деятельности, а не для побуждения к созиданию. Эта эволюция насилия как формы побуждения (мотивации) не случайна, опыт показывает, что побуждение как принуждение не приводит к эффективной деятельности, оно противоречит правам и свободам человека.

В целом следует отметить, что побуждение-принуждение не является специфически человеческим феноменом, оно широко распространено среди высших животных. Однако на уровне человека оно имеет специфику: регламентируется законодательством, обосновывается с помощью различных теорий, средства принуждения являются, как правило, артефактами (оружие, орудия).

Из предложенного определения мотивации и стимулирования следует ряд выводов. Прежде всего, необходимо отметить взаимосвязь стимулирования с мотивацией. Стимулирование представляет собой реальную функцию управления, благодаря которой осуществляется влияние на активность работника. Оно предполагает знание мотивов работника, так как в противном случае стимулирование не будет эффективным. Мотивация, понимаемая как стремление к обладанию стимулами, представляет собой результат решения самого субъекта. Менеджер не может мотивировать других людей, если под мотивацией понимать решение о том, стремиться к благам или нет. Однако менеджер может поддерживать мотивацию-влечение через стимулирование или погашать ее, если предлагаемые стимулы неадекватны мотивам работника.

Мы рассмотрели лишь один вид стимулов, которые можно назвать индивидуальными, поскольку каждый работник получает блага в случае выполнения им установленной деятельности в индивидуальном порядке. Однако помимо индивидуальных

стимулов существуют и групповые, которые индивид получает в силу того, что выступает субъектом данной целевой общности.

Групповые стимулы не могут быть монополизированы, они используются сообща. К их числу следует отнести общение, условия труда. Поскольку эти стимулы общие, то они не соотносятся непосредственно с затратами труда каждого работника, а следовательно, не обмениваются постоянно на труд, не подкрепляют мотивы-влечения работающих. По-видимому, это обстоятельство и отражено в теории Герцберга о двояком составе стимулов.

На наш взгляд, общие стимулы тоже привлекают работников, оказывают на них влияние, но эта роль специфическая, она проявляется при найме сотрудников на работу. Общности с лучшими условиями труда имеют все шансы привлечь лучших работников, нежели общности с худшими условиями труда и общения. Но на тех, кто прошел процесс отбора, эти общие условия перестают оказывать влияние, для активизации их работы необходимы индивидуальные стимулы.

Стимулы обмениваются на труд, позволяют удовлетворять потребности работников, поэтому их качество и количество тесно связано с качеством и количеством труда.

Однако и сам труд не является нейтральным в отношении таких функций, как стимулирование и мотивация. В самом труде существуют моменты самостимулирования и мотивации. Труд выступает стимулом тогда, когда он приносит работнику удовлетворение, но труд может порождать у работника проблемы, т. е. негативные чувства и последствия. Поэтому характер труда накладывает существенный отпечаток на процесс обмена.

Итак, стимулирование приводит к удовлетворению потребностей, но в связи с этим возникает вопрос о мере удовлетворения этих потребностей: какова эта мера, существует ли она вообще?

По этому поводу можно отметить следующее. Потребности человека с точки зрения возможностей их удовлетворения делятся на две группы: потребности с фиксированным объемом и потребности с неопределенным объемом. К первым относятся материальные потребности. Фиксированность их объема заключается в наличии определенного количества благ, необходимого для их удовлетворения, например, потребность в воде, еде, движении. Другие потребности, такие как потребность в деньгах, власти,

самоутверждении, признании, не имеют фиксированного объема. Их удовлетворение порождает желание еще большего количества благ, необходимого для их удовлетворения.

Со стороны работника рациональное самопобуждение заключается в том, что субъект оценивает свои потребности, издержки, связанные с их удовлетворением, и принимает решения о желаемой для него мере труда и благ. Со стороны управленца влияние на мотивацию работника заключается во влиянии на удовлетворение его потребностей.

В этом обмене возможны различные ситуации: оценка цены своего труда работником и организацией либо совпадают, либо нет. Отмеченное несовпадение может быть как качественным, так и количественным.

Первое означает, что спрос работника на блага, которые соответствуют его потребностям, не соответствует предложению их со стороны группы. Понятно, что такое несовпадение не может быть тотальным, речь может идти о несовпадениях какой-либо части благ.

Количественное несовпадение заключается, как правило, в том, что трудовая цена удовлетворения потребностей считается работником весьма высокой. В таком случае обмен либо не реализуется, договор о сотрудничестве расторгается, либо работник, не имея других возможностей, соглашается на предлагаемые условия, однако при этом не считает обмен справедливым. В последнем случае он считает возможным следовать тому, что ему представляется справедливым: например, уменьшить трудовую активность, если позволяют обстоятельства. Таким образом, попытка сэкономить на работнике приводит к удорожанию расходов на управление.

Исключить подобное поведение, казалось бы, можно ценой повышения издержек на функцию контроля, однако усиление этой функции не гарантирует эффективности работы.

## **5.4. Контроль как функция управления**

**Понятие и сущность контроля.** Контроль является неотъемлемой функцией любого вида публичного управления, предпри-

ятия или фирмы, так как посредством его обеспечивается достижение ими своих целей.

По существу, контроль – сложная функция управления, так как включает в себя два вида деятельности: аналитическую и по принятию решений. Первая включает в себе такие виды анализа, как выявление связей соответствия, т. е. соответствия фактического положения дел принятым решениям, выявление причин и факторов невыполнения решений. Вторая заключается в том, что принимаются решения, направленные на приведение в соответствие указанных связей. Если связи соответствия не выполняются, имеют место проблемы, которые, в свою очередь, могут быть вызваны другими проблемами

Большинство авторов, освещающих природу контроля, обращают внимание на то, что анализ выявляет состояние связей соответствия. Так, Р. Дафт отмечает, что организационный контроль – систематический процесс, посредством которого менеджеры регулируют деятельность организации, обеспечивая ее соответствие планам, целям и нормативным показателям<sup>23</sup>. Другие авторы считают, что контроль не сводится к анализу, он предполагает и меры по устранению выявленных проблем. Так, А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин отмечают, что контроль – это управленческая деятельность, позволяющая выявлять, исправлять и предупреждать отклонения достигнутых результатов от намеченных параметров, целей<sup>24</sup>.

Причины отклонений фактических результатов деятельности от ее целей заключаются в свободе человека, его способности самостоятельно принимать решения. Так, исполнители, руководствуясь различными мотивами или в силу каких-то причин, могут не выполнять предусмотренные планами и программами задания и при этом скрывать данный факт от руководителя. Причиной отклонений в реализации решения может выступать и ход событий, который не был предусмотрен при разработке данного решения, однако оказывает влияние на поведение тех, кто это решение исполняет.

---

<sup>23</sup> Дафт Р. Менеджмент. СПб., 2002. С. 271.

<sup>24</sup> См.: Теория управления / под общ. ред. А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина. М., 2003.

Контроль как функцию управления не следует отождествлять с его обеспечительными функциями, например, сбором информации о внешней среде.

Контроль как вид деятельности предполагает наличие осуществляющих его определенных субъектов.

Данные составляющие контрольной деятельности могут по-разному распределяться между контролирующими органами. Если орган осуществляет только аналитическую деятельность, то такую активность именуют мониторингом. Если же орган наделяется правом принимать решение по исправлению ситуации, то имеет место контроль.

Субъекты контроля многочисленны и разнообразны. Ими могут быть отдельные люди, социальные институты, государственные органы. В том случае, если субъектом контроля выступает отдельный человек, можно выделить следующие его виды: диспетчерский, ревизорский, операторский, самоконтроль. К видам контроля, субъектом которого выступают организованные общности, относятся государственный и общественный контроль.

Предметом контроля может быть деятельность предприятий, фирм и органов управления в целом (общий контроль); деятельность организованных общностей в отдельных сферах или сферах, касающихся отдельных операций (частный контроль).

Контроль как процесс анализа связей соответствия может быть разбит на определенные этапы. Как правило, выделяют два таких этапа:

1. Выработка стандартов, норм и критериев оценки. Все нормы и стандарты, на основании которых осуществляется контроль, должны быть выбраны из стратегии и многочисленных целей фирмы. Таким образом, устанавливая стандарты, каждая фирма исходит прежде всего из представления о своем предназначении, опираясь на четко сформулированные миссию и цели развития.

2. Сопоставление реально достигнутых результатов с установленными стандартами. На этом этапе процесса контроля осуществляется измерение достигнутых показателей работы предприятия или его подразделения и сравнение фактических достигнутых результатов с запланированными, что дает возможность установить наличие отклонений в ту или иную (положительную или отрицательную) сторону. Если имеют место проблемы, то на

основе оценки принимаются необходимые корректирующие решения.

В процессе анализа связей соответствия могут быть получены результаты трех видов:

- положительные, когда фактические результаты работы предприятия оказываются лучше запланированных;
- отрицательные, когда фактические результаты работы предприятия оказываются хуже запланированных;
- нейтральные, когда контролируемые достигнутые показатели соответствуют плановым.

Только при получении нейтральных результатов в процессе контроля не требуется никаких корректирующих действий. В случае, когда получены положительные результаты, их желательно закрепить. Если в процессе контроля получены отрицательные результаты, их необходимо тщательно проанализировать и определить направление мер по исправлению ситуации (см. рис. 5.1).

Важной составляющей контроля выступает его качество, которое в традиционной теории менеджмента отождествляется с эффективностью.

Качество контролирующей системы предприятия должно отвечать ряду характеристик:

1. Соответствовать потребностям компании и облегчать выполнение организационных задач. По мнению теоретиков менеджмента, система контроля должна не просто измерять текущие или прошлые показатели, она призвана контролировать направление движения фирмы, облегчать достижение стратегических целей.

2. Быть принятым участниками. Контроль наиболее эффективен в том случае, когда удастся добиться участия в процессе контроля всех членов организованной общности. Чем более сотрудники привержены стандартам контроля, тем успешнее будет функционировать и совершенствоваться система в целом. При этом должны использоваться все этапы контроля, которые, как было отмечено выше, включают в себя установление нормативных показателей и стандартов, получение данных о фактически достигнутых результатах, сравнение нормативных и реальных показателей и принятие корректирующих действий. Эффективная система контроля предполагает, что предприятие «поднимается» по всем перечисленным ступенькам.



Рис. 5.1. Схема системы контроля

3. Быть достаточно гибкой, обладать способностью к адаптации, допускать изменение целей и стандартов.

4. Обеспечивать получение руководством предприятия точной и своевременной информации о процессе контроля на всех его этапах.

5. Снабжать руководство оперативной информацией, что позволит ему своевременно реагировать на происходящие перемены, корректировать планы и их составляющие. В противном случае корректирующие воздействия, предпринятые на основе полученной в результате контроля информации, могут оказаться бессмысленными.

**Виды контроля.** Контроль как вид управленческой деятельности достаточно многообразен, поэтому его классификация не может ограничиваться каким-либо одним основанием. Для того чтобы дать более полную картину контроля, необходимо отметить несколько оснований. В числе наиболее значимых оснований выделяют следующие: по виду решений, технологии, субъектам контроля.

Виды решений, которые подлежат контролю, достаточно разнообразны. Наиболее фундаментальные виды решений следующие: институциональные и целевые, стратегические и оперативные. Институциональные решения – это прежде всего государственные законы, образующие определенную систему. Целевые решения – различного рода программы и планы различного масштаба: от национальных программ до муниципальных.

Крупные целевые решения являются во многом политикоситуативными, так как зависят от исторических ситуаций, в которых оказывается общество, затрагивают интересы большинства граждан, требуют нормативного обеспечения и больших ресурсов, а потому контролируются не только органами власти, но и населением. Их невыполнение связано с политической ответственностью власти перед гражданами.

Исполнение институциональных решений гражданами и организациями контролируется специализированными государственными органами, исполнение решений органами самого государства – вышестоящими органами в виде ведомственного контроля или ревизий. Органы, обеспечивающие контроль над исполнением законов, являются наиболее многочисленными в составе государственной службы, обеспечение их эффективной работы – одно из актуальных направлений совершенствования работы государства.

Целевые решения могут быть стратегическими и оперативными, соответственно и их контроль является либо стратегическим, либо оперативным.

Стратегический контроль направлен на оценку развития органов публичной власти или коммерческих организаций, оперативный – на оценку успешности их функционирования.

Оперативный контроль, в свою очередь, подразделяется на три вида:

1. Предварительный контроль, который осуществляется до фактического начала работ. Иногда его называют упреждающим, или превентивным, контролем. Он призван идентифицировать и предотвратить отклонения прежде, чем они могут возникнуть. Прежде всего, он применяется по отношению к трудовым, материальным и финансовым ресурсам. Предварительный контроль в области человеческих ресурсов заключается в тщательном анализе деловых



и профессиональных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения должностных обязанностей, отбора наиболее подготовленных и квалифицированных работников. Важнейшим средством предварительного финансового контроля является бюджет и текущий финансовый план предприятия. Предварительный контроль материальных ресурсов осуществляется путем выработки и проверки качественных параметров поставляемых материалов.

Формой предварительного контроля со стороны государства выступает лицензирование различных видов деятельности. В лицензии фиксируется, как правило, совокупность требований к условиям деятельности учреждения. Поэтому субъект, обязанный получить лицензию, вынужден до начала деятельности создавать надлежащие условия функционирования.

Другой формой предварительного контроля является контроль принимаемых решений на предмет их качества, например, оценка Конституционным судом законопроектов на их соответствие Конституции, обсуждение проектов бюджетов представительными органами.

2. Текущий (сопутствующий) контроль, который осуществляется в процессе исполнения принятых решений. Его назначение – своевременное выявление отклонений, препятствующих исполнению решений в полном объеме. Он позволяет своевременно выявлять проблемы, возникающие в производственной подсистеме, определять причины возникновения этих проблем, разрабатывать и реализовывать меры по их ликвидации. Сопутствующий контроль является наиболее распространенной формой контроля, призванной оценивать текущую производственную деятельность.

В сфере государственного управления текущий контроль осуществляется различного рода специализированными органами: санитарно-эпидемиологическим контролем, пожарным надзором, контролем над общественным порядком, за соблюдением правил дорожного движения, таможенным контролем и т. д.

3. Заключительный контроль осуществляется после того, как работа закончена. По сути, это контроль качества продукции или услуг. Он фокусируется на заключительных этапах процесса производства, на результатах деятельности фирмы (предприятия) (см. схему).

### Характеристика основных видов контрольной деятельности

Вид контроля	Содержание
Предварительный	Проводится до принятия решения по тому или иному вопросу в целях предупреждения неверных или необоснованных решений. Применяется к трудовым, материальным и финансовым ресурсам
Текущий	Осуществляется в процессе исполнения принятых решений. Назначение – своевременное выявление отклонений, препятствующих исполнению решений в полном объеме, нужного качества и в установленные сроки
Заключительный	Осуществляется после реализации решения для проверки правильности его исполнения
Стратегический	Предусматривает учет, оценку и анализ результатов разработки и реализации перспективной концепции развития организации. Объектами выступают жизненно важные аспекты политики организации: маркетинг, научно-технические прогнозы, продуктивно-тематический портфель
Оперативный	Нацелен на текущий учет, анализ осуществляемых процессов и имеет своей задачей обеспечение выполнения принятых плановых заданий

В сфере государственного управления заключительный контроль связан с анализом результатов различных программ, планов, итогов работы служащих за определенные периоды времени.

По технологии проведения различают тотальный и избирательный виды контроля. При тотальном контроле обследованию подлежат все контролируемые объекты, при избирательном (выборочном) – только некоторые. В случае выборочного контроля определение объектов контроля может осуществляться как случайным образом, так и на основе определенных критериев. Все выделенные виды контроля достаточно хорошо изучены и описаны. Вместе с тем отмеченные выше основания не позволяют выделить современные виды контроля, которые получили широкое распространение в конце XX в. в коммерческих предприятиях.

На наш взгляд, в настоящее время можно выделить три вида контроля:

- контроль качества;
- самоконтроль;
- потребительский контроль.

**Контроль качества.** Формирование новой конкурентной среды заставляет предприятия обращать внимание на качество производимых и предлагаемых потребителю продуктов и услуг как на наиважнейшее направление повышения эффективности деятельности. В современных условиях качество производимого продукта или услуги для коммерческой организации – мощный инструмент удержания и увеличения рыночной доли предприятия, выхода на новые сегменты рынка и выживания в конкурентной борьбе. Для государственных и муниципальных органов и учреждений качество услуг – это показатель действенности проводимой политики, меры служения обществу.

В современной науке и практике существуют различные определения понятия качества. Академия проблем качества Российской Федерации сформулировала концептуальное видение качества как категории управления, которая определяет образ жизни, социальную и экономическую основу успешного развития человека и общества. Качество как категория управления – это интегральное понятие, которое характеризует рыночную значимость, признание конечной продукции и – через это – эффективность всех сторон жизнедеятельности предприятия или государственного, или муниципального органа.

Международная организация по стандартизации определяет качество как совокупность свойств и характеристик продукции или услуги, которые придают им способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые запросы потребителей.

Требования к качеству на международном уровне определяются стандартами серии ИСО 9000 : 2000. Эти стандарты установили четкие требования к системам управления качеством и положили начало процедурам разработки, внедрения и сертификации систем качества.

1980–1990-е гг. стали временем революции качества. Новый подход к данной проблеме получил название управления тотальным качеством (УТК). Это философия, предполагающая, что предприятия и фирмы принимают на себя обязательства по непрерывному совершенствованию своей деятельности, когда внимание менеджмента фокусируется на командном труде, повышении удовлетворенности потребителей и снижении издержек. В мышлении менеджеров происходит своего рода революция, поскольку

с отделов контроля качества и формальных систем контроля снимается основная ответственность за осуществление проверок и постоянное наблюдение за действиями работников. Прошедшие должное обучение рабочие команды наделяются властью для принятия решений, способствующих достижению высоких стандартов качества. Контроль тотального качества означает переход от методов бюрократического контроля к децентрализованным методам. Контроль тотального качества поощряет участие в нем всех сотрудников организации и нацелен на нулевой уровень дефектов. Контроль качества становится, таким образом, частью повседневных обязанностей каждого сотрудника.

Успешное применение этого подхода японскими компаниями снискало их продукции международное признание. Внедрение УТК позволило Японии добиться лидирующего положения на международном рынке по производству товаров массового спроса. Японский метод предусматривает всеобщее участие в управлении качеством: в изучении, развитии и реализации методов управления качеством участвуют все подразделения и все работники фирмы. С этой целью в Японии организовано постоянное обучение всех сотрудников, а также широко развито и поощряется движение кружков качества.

**Самоконтроль.** Большую значимость в современном управлении приобретает самоконтроль, под которым мы будем понимать действия по оценке работником или служащим своих собственных действий с позиций достаточности или недостаточности по отношению к поставленным перед ним задачам фирмы, выполняемым функциям, а также действия, направленные на устранение проблем. Таким образом, объектом самоконтроля работника предприятия выступает его собственная деятельность, а не действия других людей. Необходимость самоконтроля обусловлена рядом причин. Прежде всего тем, что никакая организованная общность не имеет возможности контролировать все действия своих сотрудников. Только самодисциплина и самоконтроль удерживают работников и служащих в рамках принятых стандартов. Чем в большей степени руководители способны использовать преимущества самоконтроля, тем больше может снижаться степень жесткости бюрократического контроля. Как правило, наибольший уровень самоконтроля демонстрируют квалифици-

рованные, опытные сотрудники, предъявляющие высокие внутренние требования к результатам своего труда. Повышению уровня самоконтроля способствует и наделение работников дополнительной властью. Доступ к информации и праву принятия решений благоприятствует развитию чувств ответственности, гордости, значимости.

Другая, более важная, причина заключается в том, что современный менеджмент предполагает широкое делегирование полномочий в рамках коммерческого предприятия или государственных и муниципальных служб, в том числе и исполнителям. Делегирование полномочий означает, что работник или служащий получает право на принятие определенных решений относительно своих собственных действий, реализация которых предполагает и контроль над их исполнением. Контроль в данном случае означает оценку своих действий с точки зрения их достаточности, законности, рациональности. Такой вид контроля не может быть заменен внешним контролем, поскольку это означало бы лишение работников права на делегированные полномочия.

Самоконтроль, как и внешний контроль, зависит от уровня профессионализма исполнителей, их мотивации, заинтересованности в успехе своего дела. Вместе с тем самоконтроль имеет и отличительные моменты. В частности, речь идет о том, что результаты внешнего контроля используются, как правило, для мотивации работников. Если результаты превышают установленные нормативы и это превышение оценивается положительно, то таких работников, как правило, вознаграждают. В случае, если результаты действий неудовлетворительны, используются различные меры отрицательной мотивации (экономической, административной, моральной, психологической). Это обстоятельство объясняет, почему негативные результаты деятельности при внешнем контроле работники стремятся скрыть путем предоставления руководителям искаженной информации. Сказанное не означает, что в условиях делегирования полномочий исключается ответственность за плохую работу, просто данная ответственность наступает за деятельность в целом, а не за тот или иной промежуточный конкретный результат. Обобщенная ответственность представляется более объективной, нежели жесткая операционная, поскольку от ошибок никто не застрахован, важнее умение их исправлять.

**Потребительский контроль.** В современном управлении большое значение приобретает внешний контроль над деятельностью предприятия или органов власти со стороны потребителей или граждан.

Контроль со стороны потребителей по своей сути относится к последующему контролю, поскольку в нем оценивается качество товаров и услуг, сервиса, реальные издержки, поэтому он во многом заменяет последующий контроль.

Потребительский контроль имеет условия, при которых он работает, является эффективным и оправданным. Знание данных условий входит в число условий его успешного применения. На наш взгляд, можно выделить два вида этих условий: адресность работы коммерческих организаций и конкуренция. Адресность работы заключается в том, что предприятие работает на конкретный сегмент рынка, его товары и услуги не анонимны, а персонализированы, сопровождаются маркой конкретного предприятия. Этим «снимается» анонимность производителей товаров и услуг, которая была характерной чертой массового производства. Благодаря преодолению анонимности некачественные товары и услуги формируют негативный имидж предприятия и, что более важно, отказ от их приобретения. Последнее означает невозможность дальнейшего существования предприятия. Однако отказ от услуг неудовлетворительно работающей фирмы предполагает для потребителя, в свою очередь, возможность выбора других аналогичных товаров и услуг, т. е. конкуренцию. Поэтому одной адресности недостаточно для того, чтобы потребители могли выступать в качестве контролеров качества.

В принципе, потребители всегда оценивали качество товаров и услуг, но не всегда имели возможность наказать тех, кто работал плохо: Вышеописанные условия показывают, когда потребитель из пассивного субъекта рынка превращается в его активного участника, берет на себя функции внешнего контролера.

Важным фактором, усиливающим позиции потребителя как внешнего контролера, является правовая защита потребителей, благодаря которой они могут наказать плохо работающую фирму путем отказа от приобретения произведенных ею товаров и услуг, а также имеют право на компенсацию за уже приобретенные некачественные товары и услуги.

Данный способ контроля важен и для внешнего контроля государственных и муниципальных услуг, которые оказываются органами или учреждениями, имеющими монополию на их производство.

Специфика потребительского контроля заключается прежде всего в том, что в нем не происходит выработки особых нормативов или целей для оценки качества товаров и услуг. Основанием для оценки выступают запросы потребителей, именно через их удовлетворение и оцениваются функции товаров и услуг. Другая особенность связана с тем, что контроль, который имеет место в процессе потребления товаров и услуг, – непрофессиональный, осуществляется как сопутствующая деятельность.

## КРАТКИЕ ВЫВОДЫ

1. В современных условиях наблюдается развитие функции планирования, появились новые виды планирования, изменяются его традиционные виды. К числу новых видов планирования на уровне отдельных организаций и органов относится стратегическое планирование. На национальном уровне долгосрочные программы развития основываются на социальном партнерстве власти и бизнеса.

2. Стратегическое планирование – это выработка нового стратегического проекта и плана его реализации. Стратегический проект – это совокупность взаимосвязанных стратегических целей, посредством которых задаются условия будущей деятельности предприятия (миссия, технология, должности, организационная структура, культура). Цели в составе стратегического проекта могут быть новыми либо полностью, либо частично, что зависит от степени радикальности стратегического проекта, а последнее обусловлено ситуацией и возможностями предприятия.

3. Функция стимулирования представляет собой действия, направленные на то, чтобы вызвать и поддержать побуждения человека к профессиональной деятельности, которые могут быть либо потребностями, либо рациональными оценками. Стимулы – это блага, ради достижения которых человек осуществляет деятельность. Стимулирование – это обмен благ со стороны руко-

водства на необходимый труд работника. Мотивы – это побуждения к деятельности.

4. Контроль представляет собой важнейшую функцию управления, благодаря которой обеспечивается выполнение управленческих решений в условиях их вероятностного исполнения. Если бы решения реализовывались однозначно и автоматически, то необходимости в контроле не возникало бы. Контроль существует в виде множества его конкретных видов, которые выделяются на основе различных признаков: субъекта контроля, его объекта, способов контроля.

## ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ

1. Какова взаимосвязь оперативного и стратегического планирования?

2. Какая из целей стратегического проекта является исходной для формулирования других?

3. В чем особенность нетрадиционных долгосрочных программ социально-экономического развития национальных экономик и территорий местного самоуправления?

4. Что такое побудители человеческих действий и какова их структура?

5. Какова связь рациональных оценок и волевых побуждений?

6. Могут ли физиологические потребности побуждать к профессиональной деятельности?

7. Чем различаются стимулирование и мотивирование как функции управления?

8. Дайте классификацию методов стимулирования и мотивации.

9. Сравните функции контроля в таких организационных структурах, как механическая и матричная.

10. Опишите роль потребительского контроля в условиях гуманистического менеджмента.

11. Перечислите виды аналитической деятельности в составе контроля.



### **Список рекомендуемой литературы**

*Баринов В. А.* Стратегический менеджмент : учебник / В. А. Баринов, В. Л. Харченко. М., 2005.

*Минцберг Г.* Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстренд, Дж. Лэмпбел. СПб., 2001.

Стратегический менеджмент / под ред. А. Н. Петрова. СПб., 2005.

*Дафт Р. Л.* Менеджмент / Р. Л. Дафт. СПб., 2002.

Менеджмент : учебник / под ред. проф. В. И. Королева. М., 2005.

Теория управления / под ред. А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина. М., 2003.

## **6. ТЕХНОЛОГИИ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ**

### **6.1. Принятие решений и функции управления**

Установление различия между управленческими и сервисно-управленческими функциями, выявление их состава свидетельствуют о том, что принятие решений не относится непосредственно ни к одному из данных видов функций. В силу этого возникает вопрос: что же представляет собой деятельность по принятию решений, как она связана с выделенными выше функциями. В работах по менеджменту принятие решений рассматривается как некий самостоятельный связующий процесс наряду с коммуникацией. Однако такое понимание представляется нам сомнительным. Коммуникация, как мы только что выяснили, – это сервисно-управленческая функция, принятие решений таковым быть не может. Оно не является и самостоятельным процессом, поскольку решения не существуют вне целей, норм, вырабатываемых в процессе планирования, субъектоопределения и мотивации. Учитывая все сказанное, можно предложить следующее понимание: принятие решений – это не особый вид деятельности, а технология деятельности, которая содержится в любой из функций, как управленческих, так и сервисно-управленческих.

Любая технология, включая технологию интеллектуального труда, представляет собой способ преобразования некоего материала или процесса с помощью определенных средств. Применительно к менеджменту следует различать два вида технологий: выработки решений и аналитической деятельности. В результате применения технологий первого вида мы получаем конкретное предписывающее знание, в результате применения вторых – описательное знание. В контексте изучаемой темы нас интересуют технологии первого вида.

Технология выработки конкретного проектного знания предполагает неявные допущения, которые и придают смысл этой деятельности. Для осознания необходимости такой технологии требуется сформулировать их в явном виде. Основной исходный тезис заключается в том, что деятельность человека не является

предопределенной, а это означает, что перед менеджером всегда стоит выбор возможных действий. Спектр этих возможностей может быть узким или широким, включать новые варианты или уже известные. Но какими бы они ни были, их существование предполагает, что субъект должен выбирать какую-то одну возможность, если они исключают одновременную реализацию.

Поэтому не случайно, что управленческое решение как процесс определяют через выбор. «Решение – это выбор, осуществляемый из нескольких вариантов (к примеру, выбор одного из трех кандидатов на рабочее место)»<sup>1</sup>. Нужно отметить, что решением называют и результат выбора, эту позицию мы пока оставим в стороне и сосредоточим свое внимание на рассмотрении решения как процесса.

Понятно, что технология выбора используется в управлении везде: при определении цели (функция планирования), должности, сотрудников или товаров, при принятии решений. Получается, что принятие решений – это технология осуществления любой функции.

## **6.2. Основные понятия теории разработки управленческого решения**

Теория управленческих решений находится в настоящее время на стадии становления, свидетельством чего является отсутствие понятия «управленческое решение», которое охватывало бы все их виды, снимало многозначность трактовок решения. Кратко обозначим основные проблемы, связанные с теорией решений как процессом.

Можно выделить следующие подходы, которые претендуют на описание решения как процесса: широкий и узкий. Узкий подход заключается в трактовке решения как процесса выбора, широкой подход связывает принятие решений с решением проблем.

Узкий подход был разработана Г. А. Саймоном (Simon), который на основе компьютерной метафоры деятельности мозга создал ряд машинных моделей мышления. Вместе с А. Ньюэллом и Дж. Шоу, используя результаты психологических исследований

---

<sup>1</sup> Дафт Р. Л. Менеджмент. СПб., 2002. С. 271.

О. Зельца, он также разработал компьютерные программы «Логик-теоретик» и «Универсальный решатель проблем», основанные на допущении, что эвристическая деятельность человека протекает так же, как и процесс вычислений или выполнение программ.

В данном подходе имеется и слабая сторона, которая заключается в игнорировании специфики человеческого мышления. Поэтому и попытки описать принятие решений человеком (менеджером) в рамках кибернетической схемы неизбежно оказываются бедными. Так, для машины не существует проблемы несоответствия желаемого и действительного, поскольку не существует желаний.

Широкий подход заключается в трактовке процесса решения как решения проблем. Смысл этого подхода можно выразить как процессуально-ролевой, поскольку фиксируется роль, назначение решения-процесса, которое должно решать проблему. Он развивается целым рядом отечественных авторов. В данном подходе процесс выработки решения не сводится к операции выбора, решение включает в себя и другие операции: генерирование альтернативных вариантов, исполнение, контроль и анализ результатов<sup>2</sup>. Широкий подход представляет собой более глубокую характеристику процесса принятия решений, однако он еще не проработан в достаточной степени. Главным его недостатком является то, что конкретный (особый) метод принятия решений представляется как всеобщий метод, происходит подмена общего особенным.

Доказательством сказанного служит то, что существуют способы принятия решений, которые не связаны с выявлением существующих вариантов и выбором одного из них. Такими способами являются инновационные решения, создающиеся впервые, а не выявляющиеся, особыми способами разрабатываются и количественные решения. Все это свидетельствует о том, что понятийный аппарат теории принятия решений слишком эмпиричный, требует обобщений. Введем более широкую интерпретацию процесса принятия решений.

---

<sup>2</sup> См.: Саак А. Э., Тюшняков В. Н. Разработка управленческого решения : учебник для вузов. М., 2007.

Решение как процесс представляет собой определение субъектом регулятивного образа либо для себя (самоменеджмент), либо для других. Термин «определение» не фиксирует способов, какими субъект может выявлять этот регулятивный образ, что позволяет рассматривать их как родовой признак. Способы же выявления решения разные, и это позволяет ввести понятие «виды принятия решений». Выделим основные понятия, характеризующие обобщенную технологию разработки управленческого решения. Такими основными понятиями являются следующие понятия: проблема, методы, используемые для решения проблемы, и результаты.

Понимание процесса решения во многом зависит от его исходного пункта-проблемы, который выступает и причиной решений и их детерминантой. Поэтому правильное понимание роли проблемы является условием понимания и того процесса, который она определяет. К настоящему времени нельзя сказать, что понимание проблемы является беспроблемным, к сожалению, недооценивается структура проблем, детерминирующих процесс принятия решений, не всегда однозначно толкуется сама сущность проблемы.

Мы исходим из того, что социальная проблема – это несоответствие желаемого и действительного. Данное определение фиксирует то, чем является проблема как социальный феномен. Другие определения, которые зачастую встречаются в литературе (например, проблема – это трудность), фиксируют уже не сущность проблемы, а ее роль для субъекта.

Проблемы – неизбежный спутник человека, что объясняется их генезисом. По происхождению проблемы могут быть социальными и природными. Социальные проблемы, в свою очередь, включают два их вида: объективные и субъективные. Объективные практические проблемы – результат функционирования систем. Например, использование машины неизбежно порождает ее физический износ; потребление продуктов питания требует создания новых продуктов и т. д. Свойствами объективных практических проблем является их предсказуемость, повторяемость.

Субъективные проблемы – это результат нерациональных управленческих решений. Нерациональность может проявляться в ошибочности, несвоевременности, неполноте решения. Субъек-

тивные проблемы – проявление неспособности рационально организовать деятельность. Субъективные практические проблемы являются случайными, они характеризуются не однозначностью, а вероятностью.

Природные проблемы возникают как результат действия сил природы, которые по своей величине или характеру отличаются от обычных проявлений. Например, значения температур, скоростей воздушных масс, активности микроорганизмов и т. д. Такого рода отклонения всегда порождают проблемы. По своему генезису они могут быть регулярными, а потому и предсказуемыми, и непредсказуемыми.

Важнейшим свойством, без которого нельзя понять деятельность по решению проблем в управлении, является структура проблем. Управленческие проблемы являются двойственными, они содержат два вида проблем: практический и гносеологический.

Практическая проблема – это ситуация нарушенной рациональности в системе деятельности того или иного субъекта, которая проявляется в виде отсутствия, недостаточности каких-либо ресурсов или избытка каких-либо параметров. Например, непроданные товары, хранящиеся на складе, – это избыток, который является проблемой; отсутствие сырья, необходимого для производства товаров, – это тоже проблема.

Практические проблемы имеют определенную форму языкового выражения, выступают в виде отрицательных оценочных суждений. Например, персонал фирмы недостаточно компетентный, организационная структура предприятия не позволяет реализовать потенциал персонала и т. д. Процесс осознания проблемы – это определенная деятельность субъекта, которая не всегда осуществляется успешно. Иными словами, проблемная ситуация может получить либо адекватное выражение, либо ложное, либо искаженное. Поэтому формулировка проблем – процесс достаточно серьезный и ответственный по своим последствиям, поскольку неправильная формулировка проблем неизбежно породит деформацию деятельности.

Практические проблемы либо парализуют деятельность, либо угрожают ее парализовать, либо снижают ее эффективность. Эти их роли и приводят к тому, что проблемы должны решаться, т. е. они

запускают процесс принятия управленческого решения, связаны с гносеологическими проблемами.

Гносеологические проблемы фиксируют отсутствие у субъекта знания о каком-либо предмете, функции. Например, неизвестно, какая должна быть цель организации. Любая гносеологическая проблема, которую часто именуют задачей, включает в себя две составляющие: исходные данные и искомое (неизвестное), которое нужно выявить.

Если применить отмеченную структуру гносеологической проблемы к управлению, то можно выявить определенную типологию гносеологических проблем. Основанием для выделения типов гносеологических проблем могут служить различные варианты искомого (неизвестного) в составе проблемы. Можно выделить два типа неизвестного. Первый тип проблем, когда неизвестными являются сравнительные параметры различных вариантов ресурсов, целей, видов действий и т. д. Решение таких проблем заключается в том, чтобы определить, какой из вариантов обладает максимальными или минимальными величинами. Например, при сравнении различных кандидатов на должность необходимо определить, какой из них в большей степени соответствует этой должности. Если учесть, что максимальные или минимальные значения являются оценочными, то можно утверждать, что результатом решения гносеологических проблем выбора является оценочные знание.

Однако помимо гносеологических проблем выбора существуют и другие. Тип таких проблем можно предварительно определить как проблемы проектирования. Суть этих проблем заключается в проектировании нового варианта, который не был известен ранее. Новый вариант может быть использован не только для решения новых практических проблем, но и традиционных. Понятно, что решение проблем проектирования не сводится к выбору вариантов, здесь используются другие технологии.

Отметим, что гносеологические проблемы в управлении не являются самостоятельными, они всегда опосредуют решение проблем практических, поэтому необходимо показать сущность этих проблем и их роль в процессе принятия решений.

Решение гносеологической проблемы означает нахождение знания неизвестного (цели, средства, человека и т. д.), а это знание,

в свою очередь, служит основой действий по решению практической проблемы.

В виде схемы детерминацию проблемами управленческого решения можно представить в виде следующей схемы:

Пп – Пг – Зр – Рп,

где Пп – проблема практическая, Пг – проблема гносеологическая, Зр – знание-решение, Рп – решение практической проблемы. Последовательность символов означает, что прежде всего возникает практическая проблемы, которая включает в себя определенный тип проблемы гносеологической. Решение гносеологической проблемы проявляется в знании-решении, и, наконец, реализация знания-решения ведет к решению практической проблемы. Отметим, что в литературе процесс решения практической проблемы именуют также реализацией управленческого решения.

Решение – это знание, фиксирующее некую информацию, которая разрабатывается для решения проблемы. Решение-результат – это оптимальное состояние связей и отношений, которое возникает благодаря использованию знаний-решений. Решение-технология фиксирует процесс выработки решения-знания. Все три аспекта решения являются вполне реальными феноменами, все так или иначе характеризуют процесс принятия управленческого решения.

Представленный понятийный аппарат может быть использован для описания различных технологий принятия решения: метода перебора и оценки вариантов, использования математических моделей, метода аналогий и гипотез.

### **6.3. Выбор альтернатив как технология разработки решения**

Технология выбора альтернатив связана с решением определенного вида проблем, в частности, качественных программируемых решений. Данные проблемы называются также традиционными, поскольку они уже решались в прошлом, а потому можно выбрать какое-то одно из этих прошлых решений. Данная



технология применяется в тех случаях, когда число решений невелико и их результаты фиксируются в суждениях.

То, что субъект ориентирован на выбор, избирает одно из решений, а не использует первое попавшееся, связано с его ценностями. Установка на выбор как метод действия представляет собой стремление субъектов рыночной экономики к рациональности своей деятельности, на что справедливо обращал внимание М. Вебер. Рациональность означает, что не все варианты действий являются равноценными, одни из них – более эффективные, другие – менее эффективные. Таким образом, необходимость гносеологических проблем в сфере практической деятельности коренится в определенной исторической ситуации, определенной системе ценностей, которыми руководствуется общество, находящееся в данной ситуации.

Ценности выступают, таким образом, фундаментальной детерминантой принятия управленческих решений, их отсутствие ведет к блокированию стремления принимать наиболее рациональные решения. Однако мотивированность субъекта на рациональное действие еще не означает рациональности действия, поскольку рациональность не задана субъекту априори.

Прежде всего следует обратить внимание на то, что если процесс принятия решений сводится к выбору, то сами варианты должны быть уже заданы, они должны существовать в себе. То, что они могут быть не известны выбирающему субъекту, не изменяет эту ситуацию. Поэтому когда в рамках теории выбора утверждается о необходимости генерирования альтернатив, то речь идет о получении информации об этих альтернативах лицом, принимающим решение. Таким образом это не разработка альтернатив, а процесс получения информации об альтернативах. Ситуации такого рода, когда дело сводится к выбору альтернатив, многочисленны и связаны главным образом с выбором ресурсов, целей, которые использовались ранее. Действительно, когда мы выбираем ресурсы, например, товары в магазине, то мы вынуждены выбирать из того, что есть. Когда набирают персонал, то тоже приходится ограничиваться тем, что есть.

Идеальная технология разработки решения посредством выбора включает следующие этапы: 1) выявление проблемы; 2) выявление альтернатив, т. е. способов решения этой проблемы;

3) сравнение альтернатив с точки зрения того, какая из них лучше решает проблему в данных конкретных условиях и выбор наилучшей; 4) определение способов реализации решения; 5) доведение решения до исполнителя; 6) контроль над исполнением решения.

Охарактеризуем кратко выделенные этапы. Выявление проблем осуществляется в процессе анализа информации, которая в менеджменте получила название диагностики. В процессе диагностики решаются две главные задачи: выявление проблемы и ее описание. Выявление проблемы – это установление самого факта ее существования, описание – выделение свойств проблемы: масштаба, срочности решения, причин появления, последствий ее нерешения. При характеристике этого метода обычно не дается полной характеристики проблемы. Поэтому подчеркнем, что проблемы, решаемые таким образом, являются одновременно и практическими, и гносеологическими. Например, организация испытывает дефицит материальных ресурсов либо этот дефицит предвидится. Эта проблема является практической. Однако ее решение связано с гносеологической проблемой: какой из множества предлагаемых рынком материальных ресурсов является наилучшим для решения практической проблемы? Именно эта гносеологическая проблема и решается с помощью вышеизложенной схемы принятия решений.

Разработка вариантов решений заключается в актуализации опыта решения данной проблемы в отрасли. Выбор варианта всегда ориентирован на наименьший риск и большую отдачу. Другой аспект неопределенности данной схемы связан с действием, именуемым выбором. Статус этого действия не вполне ясен с теоретической точки зрения, хотя представляется очевидным с точки зрения здравого смысла. Чтобы подчеркнуть эту неясность, приведем пример. Допустим, что менеджер, оценив предлагаемые рынком ресурсы (А, В, С), выявляет, что наилучшим ресурсом является А. Каковы его действия? Он в таком случае покупает этот ресурс, т. е. не существует особой операции выбора после того, как произведена оценка ресурсов. Оценка какого-либо ресурса как наилучшего реализуется в таком действии, как покупка. Если же обобщить эту ситуацию, то оценка любой альтернативы завершается неким практическим действием.

Реализация решений предполагает доведение решений до исполнителей, разъяснение и убеждение в осуществлении соответствующей деятельности, если в этом существует необходимость, в правильности принятого решения. В заключение менеджер должен проанализировать информацию о том, как выполняется решение.

Описанная технология принятия решений является идеальной, или нормативной, в отличие от административной (фактической). Разделение качественной технологии принятия решений на нормативную и фактическую проведено Г. Саймоном. Чем же они различаются? Прежде всего, числом сравниваемых и оцениваемых альтернатив.

В нормативной модели указывается, что лицо, принимающее решение, должно рассмотреть все возможные альтернативы и выбрать оптимальную. Однако такой способ действий не всегда реализуется. Число рассматриваемых альтернатив может быть меньше, нежели их фактическое число, поскольку лицо, принимающее решение, может не знать каких-то альтернатив, не иметь времени для их выявления.

Наличие выделенных факторов приводит к тому, что лицо, принимающее решение, не может выявить и сформулировать все возможные варианты, а потом сравнить их с целью выбора наиболее рационального. Фактически происходит выявление нескольких альтернатив, из которых выбирается приемлемое решение, поскольку поиск исчерпывающей информации занимает слишком много времени. Это и называется административной моделью.

Различия двух моделей можно представить в следующем виде:

Классическая модель	Административная модель
Четкость формулировки проблемы	Проблема может быть неочевидной
Полная определенность ситуации	Ситуация неопределенная
Исчерпывающая информация о вариантах	Ограниченность информации о вариантах
Рациональный выбор для максимизации результатов	Приемлемый выбор

Отметим, что мы дали обобщенное описание метода разработки решения методом выбора, на деле данная схема имеет различные варианты, которые могут иметь место на каждом этапе

этой технологии. Так, количество вариантов может быть разным: либо два, либо больше двух. Число критериев, с позиций которых оцениваются альтернативы, тоже различно: либо один, либо несколько. Вероятность достижения результата может быть равна единице либо меньше единицы. В последнем случае мы имеем дело с вероятностными решениями. Отмеченные варианты рассматриваются, как правило, в специальном курсе, поэтому мы не будем их анализировать.

## КРАТКИЕ ВЫВОДЫ

1. Принятие решений – это технология деятельности, которая присуща любой управленческой функции. Принятие решений может трактоваться в широком и узком смысле.

Широкий подход заключается в трактовке процесса решения как решения проблем. Смысл этого подхода можно выразить как процессуально-ролевой, поскольку фиксируется роль, назначение решения-процесса, которое должно решать проблему. Узкий подход сводит решение к выбору альтернатив.

С позиций широкого подхода процесс решения включает в себя выработку субъектом знания о способе решения проблемы, реализацию этого знания, которое должно привести к решению проблемы, что позволяет выделить следующие понятия: решение как знание, фиксирующее некую информацию, которая разрабатывается для решения проблемы; решение-результат – это оптимальное состояние связей и отношений, которое возникает благодаря использованию знаний-решений; решение-технология фиксирует процесс выработки решения-знания.

2. Способы решения проблем зависят от вида проблем. Наиболее распространенные методы – это перебор альтернатив, их сочетание, использование математических моделей, эвристические методы.

3. Виды проблем можно выделять по различным основаниям: по причинам возникновения, степени осознания, сферам, знанию способов решения, времени существования (актуальные, потенциальные) и др.

## ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ

1. Чем выступает процесс принятия решений в составе социального управления: функцией, отношением, знанием?
2. В чем заключается сущность проблем и почему они требуют решения?
3. Назовите основные технологии решения проблем.
4. Охарактеризуйте основные виды проблем.
5. При каких условиях применяется технология выбора варианта решения?

### Список рекомендуемой литературы

*Балдин К. В.* Управленческое решение: теория и технологии принятия : учебник для вузов / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев. М., 2004.

*Савицкая Г. В.* Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г. В. Савицкая. 4-е изд., перераб. и доп. Минск, 2000.

*Толстова Ю. Н.* Измерение в социологии : курс лекций / Ю. Н. Толстова. М., 1998.

*Фатхутдинов Р. А.* Разработка управленческого решения : учебник для вузов / Р. А. Фатхутдинов. 2-е изд., доп. М., 1998.

## СЛОВАРЬ ОСНОВНЫХ ТЕРМИНОВ

**Власть** – право субъекта или группы субъектов (органа) на принятие решений в отношении других лиц.

**Воля** – способность субъекта к самопобуждению, выработке решений и их реализации на основе анализа ситуации.

**Делегированное внешнее управление** – управление организованной общностью со стороны людей, которые не входят в ее состав. В коммерческой организации – это управление со стороны акционеров; в государственном управлении – со стороны граждан.

**Диагностика** – прикладной анализ, направленный на изучение состояния внешних или внутренних связей организованной общности.

**Интерес** – оптимальное соотношение условий деятельности для конкретного субъекта или общности людей.

**Истинность проектного знания** – свойство знания, которое проявляется в его объективности.

**Межличностное общение** – вид общения, который характеризуется одновременной коммуникацией между отдельной личностью и множеством других личностей.

**Методологическое знание** – вид знания, в котором описываются свойства видов деятельности в отношении гносеологических и практических проблем.

**Модель** – артефакт, в котором фиксируются связи и отношения изучаемого объекта.

**Натурализм** – доктрина, согласно которой естественно-научное знание является образцом для всех других наук (математики, истории, экономики и т. д.). Социологический натурализм – стремление построить социальные науки, включая управленческие, по образцу естествознания.

**Номологические связи** – вид онтологических связей, характеризующихся наличием в своем составе констант, благодаря которым, зная величину одной стороны, можно определить и другую.

**Нормативная подсистема** – совокупность норм и правил, регулирующих деятельность людей. Может выступать в виде само-

стоятельной системы норм (на уровне государственного управления) либо как подсистема проекта (на уровне частных организаций).

**Обменные связи** – форма зависимости, проявляющаяся в обмене знаниями, благами, оценками в различных их сочетаниях.

**Объект управления** – деятельность исполнителей, которая организуется таким образом, чтобы достигнуть поставленных целей.

**Организационная общность** – группа людей, имеющих общие цели, нормы, оценки и чувства, единую систему управления.

**Оценочное знание** – вид знания, в котором фиксируется состояние связей и условий деятельности с точки зрения желаемого критерия.

**Побудители** – факторы и причины, влияющие на активность человека, ее динамику. Реальный состав побудителей человека сложен, он не сводится к мотивам.

**Показатели** – величины, фиксирующие состояние свойств, связей, отношений в организации или управляющей системе.

**Предметное разделение труда** – форма разделения труда, основанная на специализации в какой-то области знаний. В управлении доминируют два его вида: по объекту управления и функциям управления.

**Разработка управленческого решения** – процесс поиска решения проблемы, относящейся к компетенции субъекта управления.

**Регламентация** – одна из управленческих функций, заключающаяся в выработке норм и правил поведения.

**Сенсуализм** – доктрина, согласно которой чувства человека являются единственными побудителями его активности.

**Сервисно-управленческие функции** – вид управленческих функций, служащих условиями для реализации собственно управленческих функций.

**Система управления** – совокупность видов деятельности, связанных с принятием решений, закрепленных с помощью норм и правил за определенной группой субъектов.

**Социальное управление** – вид управления, связанный с реализацией системы способностей человека: создавать образы возможной реальности, руководствоваться в своей деятельности этими образами, обмениваться ими. Социальное управление

может быть самоуправлением, когда человек управляет самим собой, и управлением, когда одни люди управляют другими.

**Стимулирование** – действия по вознаграждению субъектов общности за реализацию функций управления или реализацию решений.

**Субъект управления** – человек или группа людей, осуществляющие принятие управленческих решений и обладающие правом на использование ресурсов по осуществлению решений.

**Субъектность** – способность мыслить, желать, оценивать.

**Теоретическое знание** – вид знания, в котором в обобщенной и идеализированной форме описываются различного рода связи социальной и природной действительности.

**Традиционные потребности** – вид прижизненно приобретаемых потребностей, которые выполняют эталонную роль.

**Управленческий комплекс** – совокупность простых управленческих функций, обслуживающих тот или иной объект управления.

**Управленческий проект** – идеальная модель системы деятельности и ее условий. Может включать систему управленческой и исполнительской деятельности или какую-то одну из систем. Управленческий проект представляет собой сложное решение-результат.

**Управленческое решение как результат** – идеальная модель какого-либо аспекта деятельности или ее условий.

**Управляемый субъект** – люди, реализующие те или иные проекты и решения.

**Уровневое разделение труда** – форма разделения труда, которая основывается на осуществлении функций, требующих разного уровня знаний и меры развития способностей.

**Факторы** – свойства или состояния субъектов, объектов, образцов, оказывающих влияние на процессы.

**Функции управления** – виды управленческих действий, благодаря которым происходит выработка решений и создание условий для их реализации.

**Холизм организационный** – доктрина, именуемая также социологическим реализмом, которая заключается в признании группы людей (народ, государство, фирма) особой, наряду с составляющими ее индивидами, субъектами.



**Целевая подсистема** – совокупность целей, входящих в состав того или иного управленческого проекта. Совокупность целей должна быть согласованной и рациональной.

**Целевой образ** – представление о желаемом результате действия для того или иного субъекта или их совокупности; средство, с помощью которого человек способен стремиться к целям как к реальным результатам.

**Целеопределение** – процесс создания целевых образов или их конкретизации.

**Эффективность управления** – показатель (или их совокупность), фиксирующий соотношение затрат и результатов управленческой деятельности.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение .....	3
1. Сущность социального управления .....	6
1.1. Современное состояние теории социального управления .....	6
1.2. Специфика социального управления .....	12
2. Управленческие знания: типы, специфика .....	25
2.1. Структура управленческого знания и специфика его истинности .....	25
2.2. Субъективные условия истинности управленческого знания .....	31
2.3. Управление и социальные науки .....	36
3. Отношения в управлении .....	43
3.1. Понятие «отношение» и виды отношений .....	43
3.2. Власть и отношения. Проблемы определения феномена власти .....	49
3.3. Субъектно-статусная концепция власти. Виды власти .....	52
3.4. Власть и виды организационных структур .....	69
4. Субъекты социального управления .....	85
4.1. Социальные общности и проблема субъекта управления .....	85
4.2. Сущность организации и ее влияние на поведение личностей .....	88
4.3. Субъекты политического управления .....	95
5. Функции управления .....	108
5.1. Понятие «функция управления» и виды функций .....	108
5.2. Планирование как функция управления .....	113
5.3. Мотивация как функция управления .....	134
5.4. Контроль как функция управления .....	159
6. Технологии разработки управленческого решения .....	174
6.1. Принятие решений и функции управления .....	174
6.2. Основные понятия теории разработки управленческого решения .....	175
6.3. Выбор альтернатив как технология разработки решения .....	180
Словарь основных терминов .....	186

*Учебное издание*

Дуран Татьяна Валентиновна

**ТЕОРИЯ СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

**Учебное пособие**

Редактор и корректор В. И. Попова  
Компьютерная верстка Н. П. Сорокиной

План выпуска 2011 г. Подписано в печать 22.12.2011.  
Формат 60×84/16. Бумага офсетная. Гарнитура Times New Roman.  
Уч.-изд. л. 10,5. Усл. печ. л. 11,16.  
Тираж 100 экз. Заказ 1945.

Издательство Уральского университета.  
620000, Екатеринбург, пр. Ленина, 51.

Отпечатано в ИПЦ УрФУ. 620000, Екатеринбург, ул. Тургенева, 4.

Тел.: + (343) 350-56-64, 350-90-13

Факс: +7 (343) 358-93-06

E-mail: [press.info@usu.ru](mailto:press.info@usu.ru)



9 785799 606633